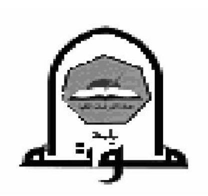




جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر العوامل التنظيمية والبيئية على فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في مؤسسة المدن الصناعية الأردنية، ومؤسسة المناطق الحرة

إعداد الطالب
سمير طه الذنيبات

إشراف
الدكتور خالد الزعبي

رسالة ماجستير مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

2010م


Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF
Complete
Documents


Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF
Complete



الإهــــــداء

إلى وطني الحبيب.

إلى صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين حفظه الله ورعاه.

إلى أمي و أبي وزوجتي وأبنائي "لورانس وارسلان" وإخواني وأخواتي.

إلى عطوفة مدير عام مؤسسة المدن الصناعية الأردنية "المهندس عامر المجالي".

إلى عطوفة مدير عام مؤسسة المناطق الحرة "السيد إياد القضاة".

وأقدم إهدائي للسيد عبدالحليم القرالة مدير مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية في محافظة الكرك.

إلى جميع موظفي مؤسسة المدن الصناعية الأردنية ومؤسسة المناطق الحرة.

إلى أصدقائي الذين لم يبخلوا عليّ بدعمهم وتشجيعهم وخبرتهم في هذا المجال وأخص بالذكر: د. إبراهيم الطراونة "أبو الطيب"، والمهندس محمد حمزة الذنيبات.

وإلى كل من له فضل عليَّ بعد الله.

أهدي هذا الجهد المتواضع

سمير طه الذنيبات



الشكــر والتقديــر

الحمد لله ذي الجلال والإكرام، وعلى رسوله وخـيـر خلقـه أفـضل الـصلاة والسلام.

أشكر الله العلي القدير الذي منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة ، وامتثالاً لقول رسـول الله عليه الصلاة والسلام **لا يشكر الله من لا يشكر الناس** ".. من هذا المنطلق أجد نفسي مدفوعاً بواجب الوفاء والولاء والاعتراف بالفضل لأهله.

فإنني أتقدم بخالص الشكر والا تقدير لرئيس لجنة المناقشة الدكتور خالد الزعبـي الذي كان لي خير عون لما قدمه من نصح وتوجيه وجهد ووقت، في سبيل إنجـاز هذه الرسالة، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنـة المناقـشة والمتمثلة بالأستاذ الدكتور حلمي شحادة، والأستاذ الدكتور زياد يوسـف المعـشر، والدكتور محمد الكساسبة على تفضلهم بقبول مناقشة رسـالتي هـذه، حيـث أن لملاحظاتهم وآرائهم محطّ عنايتي واهتمامي كونها تثري هذا العمل.

سمير طه الذنيبات



فهرس المحتويات

المحتـــــوى	الصفحة

قائمة الجـــــداول



قائمة الأشكـــــــال



قائمة الملاحـــــق



الملخــــص

أثر العوامل التنظيمية والبيئية على فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية

(دراسة ميدانية في مؤسسة المدن الصناعية الأردنية، ومؤسسة المناطق الحرة)

سمير طه الذنيبات

جامعة مؤتة، 2010م

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية والبيئية على فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية، والتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين لأثر العوامل التنظيمية والبيئية على فاعليّة اتخاذ القرارات وفقاً للمتغيرات الوظيفية والشخصية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه وزعت على (585) موظف وموظفة، واسترد منها (414) استبانه صالحة للتحليل الإحصائي ، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

1. إن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغيرات (العوامل التنظيمية، العوامل البيئية) قد جاءت مرتفعة.
2. إن مستوى فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة المدن الصناعية ومؤسسة المناطق الحرة كان متوسطا.
3. وجود أثر للعوامل التنظيمية بأبعادها مجتمعة في فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية. وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد اللامركزية الإدارية بصورة منفردة في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات.
4. وجود أثر للعوامل البيئية بأبعادها مجتمعة في فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية. وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد (انسجام القرار مع الصالح العام، والتقاليد الاجتماعية، والقيم الدينية ، والنصوص التشريعية) بصورة منفردة في فاعليّة اتخاذ القرارات.
5. عدم وجود فروق لأثر للعوامل التنظيمية في فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
6. عدم وجود فروق لأثر للعوامل البيئية في فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها : العمل على إيجاد قنوات مفتوحة للاتصالات الإدارية بين الموظفين في المستويات الإدارية في المؤسسات المبحوثة، وتشجيع العاملين بالمؤسسات المبحوثة على تقديم ما لديهم من ومقترحات، ووجهات نظر إلى المديرين للمساعدة في عملية فاعلية اتخاذ القرارات.



Abstract

The Effect of the Organizational and Environmental Factors on the Effectiveness of The Administrative Decisions Making:
Field Study in Jordanian Industrial Cities and the Institution of Free Zones.

Sameer Taha Al-Thunibat

Mu'tah University, 2010

The aim of this study was to know the effect of the organizational and environmental factors on the administrative decisions making. Also the study aimed at knowing the differences in subjects conceptions towards the effect of the organizational and environmental factors on the effectiveness of decisions making process which attribute to vocational and personal variables. The sample of the study consisted of (585) male and female employees, and recovered from (414) questionnaire suitable for statistical analysis.

The objective statistics regression analysis, and one way ANOVA were used in order to answer the questions of the study and to test its hypotheses. The most important results were:

1. The subject's perceptions of the items of variable dimensions (organizational factors and environmental factors) were high.
2. The effectiveness level of decisions making in industrial and free zones was median.
3. There was an effect of the organizational factors with its dimensions, on the effectiveness of decisions making. There wasn't significant effect for decentralization dimension, as a part, on effectiveness of decision making process.
4. There was an effect of the environmental factors with its all dimensions (the nature of political and economic system, compatibility of decision with public utility, social traditions, religious values, legislative statements, and technology advance), on decision making process, but these dimensions as a part had no effect on the effectiveness of decision making process.
5. There weren't differences for the effect of organizational factors on effectiveness of decision making process attributed to vocational and personal variables. But there was an effect of organizational factors on effectiveness of decision making attributed to vocational position variable.
6. The differences had been found for the effect of environmental factors on effectiveness of decisions making process attributed to vocational and personal variables.

The study found a number of recommendations including: Work to create open channels of communication between the administrative staff at managerial levels in the institutions examined, and encourage those institutions examined, to provide for their proposals, and views to managers to assist in the process of effective decision-making.



الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تعد القرارات الإدارية جوهر العملية الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، وتزداد أهمية وخطورة القرارات الإدارية كلما كبر حجم المنظمة الإدارية وتشعبت نشاطاتها، وكثر اتصالها بالجمهور. وتكتسب مشكلاتها أبعاداً جديدة لخطورة قراراتها. مما يجعلها عرضة للتأثر بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخير في إصدارها أو تجعلها تلقى الكثير من المعارضة سواء كان من المنفذين لها أو من المواطنين ذلك لتعارض القرارات مع مصالحهم.

إذا عدنا قليلاً إلى عملية اتخاذ القرارات في الفكر الإداري وتحديدا في جانب العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية فإننا نجد أن رواد المدارس التقليدية لم يعطوا أهمية كبيرة للعوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها على فاعليّة عملية اتخاذ القرارات، بل ركزوا اهتماماتهم على الجوانب المادية، عكس رواد المدارس السلوكية الذين ركزوا على أهمية العوامل والمتغيرات الاجتماعية والنفسية والبيئية وتأثيرها على فاعليّة عملية اتخاذ القرارات لذلك تركزت دراساتهم وتحليلاتهم على العوامل المؤثرة بها وعلى النواحي النفسية والاجتماعية للقرارات ومنفذيها، وكذلك على الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية ونظم سياسية واقتصادية حيث نلاحظ هذا الاهتمام في دراسات رواد المدارس السلوكية أمثال بارنارد وسايمون وغيرهم ممن أكدوا على وجود قيود ومعوقات تقلل من درجة الرشد في اتخاذ القرارات الإدارية، وان هذه القيود ليست ساكنة وإنما حركية لأنها تنبع من البيئة التي يتخذ فيها القرار.

يتنامى الاهتمام في الرأي العام ليس فقط بما تفرزه القرارات من نتائج بل بالكيفية التي تمت بها صياغة القرار فترصد هذه القرارات في موقع المسؤولية والمراقبة بشكل مضطرد أمام شتى أطياف طبقات المجتمع. على أي حال فأن هناك حقيقة لا تقبل الجدل أو النقاش من جانب المهتمين بالإدارة وهي أن نجاح القائد الإداري في



أدائه لوظائفه يقاس دائما بقدرته وتفوقه في إصدار القرارات الجيدة والفعّالة في حياة التنظيم والتي يستطيع بها تحويل سياسات التنظيم وأهدافه إلى واقع ملموس.

إن فاعليّة اتخاذ القرارات هي التي تحدد نجاح أو فشل أي عمل يقوم به متخذ القرار، خصوصاً أن العالم يشهد اليوم تحديات وصعوبات عديدة في كافة المجالات، الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية أكثر مما كانت عليه في الماضي وأصبحت عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية مركبة تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فاعليّة القرار الإداري.

لذا تعد فاعليّة عملية اتخاذ القرارات من التحديات التي تواجه التنظيمات الإدارية على مختلف المستويات. فهي عملية تتعامل مع متغيرات لا ترتبط بالمجال التنظيمي فحسب، وإنما تخرج عنه لتأخذ في الاعتبار البيئة المحيطة به، والضغوط الاجتماعية والقوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بها. فالمنظمة لا توجد في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأمور الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

وعليه جاءت هذه الدراسة لبيان أثر العوامل التنظيمية بأبعادها (القوى الكامنة في الموقف الإداري، والاتصالات الإدارية، والتفويض، واللامركزية الإدارية، ونطاق التمكن(الإشراف)). وكذلك العوامل البيئية المتمثلة بأبعادها (طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة، مدى انسجام القرار مع الصالح العام، التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية، القوانين والأنظمة والتقدم التكنولوجي) في فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية.

2.1 مشكلة الدراسة

قد تعاني منظمات اليوم من ضعف القرارات وعدم فاعليّتها ولعل ذلك راجع إلى القيود المفروضة عليها من عوامل تنظيمية داخلية ومن محددات بيئية تعيق متخذ القرارات من الوصول إلى قرارات فعّالة، والمنظمات الأردنية قد لا تختلف عن هذه المنظمات في هذا المجال وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر العوامل التنظيمية والبيئية على فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة المدن الصناعية الأردنية ومؤسسة المناطق الحرة في الأردن؟



3.1 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هي تصورات العاملين في مؤسسة المدن الصناعية الأردنية ومؤسسة المناطق الحرة حول مدى توفر العوامل التنظيمية المؤثرة في فاعليّة اتخاذ القرارات؟
2. ما هي تصورات العاملين في مؤسسة المدن الصناعية الأردنية ومؤسسة المناطق الحرة حول مدى توفر العوامل البيئية المؤثرة في فاعليّة اتخاذ القرارات؟
3. ما مستوى فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة المدن الصناعية ومؤسسة المناطق الحرة من وجهة نظر العاملين؟

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى العوامل التنظيمية بأبعادها(القوى الكامنة في الموقف الإداري ، الاتصالات الإدارية،التفويض واللامركزية الإدارية ونطاق التمكن(الإشراف)) وأثرها على فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية.
2. التعرف إلى العوامل البيئية بأبعادها (طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة، انسجام القرار مع الصالح العام، التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية، النصوص التشريعية والتقدم التكنولوجي) وأثرها على فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية.
3. معرفة الفروق في تصورات المبحوثين لأثر العوامل التنظيمية والبيئية على فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية التي تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية (العمر، النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة والمسمى الوظيفي).
4. التوصل إلى مقترحات وتوصيات تساعد متخذي القرارات في مؤسسة المدن الصناعية الأردنية ومؤسسة المناطق الحرة في تحقيق فاعليّة اتخاذ قراراتهم لما لها من أهمية بالغة تمس قطاع واسع من المستثمرين والسكان.

5.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها الذي يتناول "أثر العوامل التنظيمية والبيئية في فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية"، إذ أن دقة القرارات الإدارية ومدى فاعليّتها يعتمدان على مدى التلاؤم والتوافق بين العوامل التنظيمية والبيئية مع القرارات التي يتم اتخاذها في مؤسسة المدن الصناعية الأردنية ومؤسسة المناطق الحرة. كما تكمن أهميتها من كونها:

1. تحاول تقديم إضافة علمية تفيد متخذي القرارات في مؤسسة المدن الصناعية الأردنية ومؤسسة المناطق الحرة وتمكنهم من اتخاذ قرارات واقعية تتلاءم مع الوقع البيئي والتنظيمي.
2. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها من الدراسات القليلة (حسب علم الباحث) التي تناولت أثر العوامل التنظيمية والبيئية في فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية.
3. كما تنبع أهميتها من أهمية اتخاذ قرارات إدارية فعّالة تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتسهم في اختصار الوقت والجهد والمال.

6.1 فرضيات الدراسة

تحاول هذه الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** للعوامل التنظيمية بأبعادها مجتمعة ومنفردة (القوى الكامنة في الموقف الإداري، والاتصالات الإدارية، والتفويض واللامركزية الإدارية ونطاق التمكن (الإشراف)) في فاعلّية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** للعوامل البيئية بأبعادها مجتمعة ومنفردة (طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة، وانسجام القرار مع الصالح العام، والتقاليد الاجتماعية، والقيم الدينية، والنصوص التشريعية والتقدم التكنولوجي) في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** للعوامل البيئية والتنظيمية في فاعليّة اتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والحالة الاجتماعية، والنوع الاجتماعي، والمؤهل التعليمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة).



7.1 أنموذج الدراسة:

يمثل الشكل أدناه متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

شكل رقم (1)

أنموذج الدراسة والعلاقة الافتراضية للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع.

المتغيرات المستقلة | **المتغير التابع**

العوامل التنظيمية
- القوى الكامنة في الموقف الإداري
- الاتصالات الإدارية
- التفويض الإداري
- اللامركزية الإدارية
- نطاق التمكن(الإشراف)

العوامل البيئية
- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة
- انسجام القرار مع الصالح العام
- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية
- النصوص التشريعية
- التقدم التكنولوجي

فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية

المتغيرات الشخصية والوظيفية (الوسيطة)
(العمر، الحالة الاجتماعية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية والمسمى الوظيفي).



8.1 التعريفات الإجرائية:

1. **العوامل التنظيمية:** هي العوامل التي تعكس بيئة المنظمة الداخلية، وتشمل (القوى الكامنة في الموقف الإداري، والاتصالات الإدارية، والتفويض واللامركزية الإدارية، ونطاق التمكن)، (العزاوي،2006: 166) وتعّرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس أبعاد العوامل التنظيمية.

2. **العوامل البيئية:** وهي العوامل التي تعكس بيئة المنظمة الخارجية، وتشمل (طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة، وانسجام القرار مع الصالح العام، والتقاليد الاجتماعية والقيم الدينية، والنصوص التشريعية، والتقدم التكنولوجي)، (كنعان،2006: 287-307)، وتعّرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد العوامل البيئية.

3. **فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية** : وتعني أفضل قرار يمكن التوصل إليه، يحقق الهدف بنجاح في ظل الظروف المعقدة والمتغيرة، والبالغة الدقة المحيطة للقرار والاعتبارات المتعددة التي تضم البيانات، والمعلومات، والخبرات والاستشارات، وأنواع السلوك، ومختلف القيم التي تحكم التنظيم بصورة عامة، والقائمين على صنع القرارات بصورة خاصة، والسياسات والموقف المعين الذي يحكم اختيار القرار، كل ذلك وغيره تعد من العوامل التي تسهم بصورة أو بأخرى في مسألة نسبية رشد فاعلية اتخاذ القرار. ووفق وجهات نظر الفريق الذي صنعه، والفرد الذي أصدره (درويش،1982: 149)، وتعّرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس مدى فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية.

4. **مؤسسة المدن الصناعية الأردنية:** أنشئت مؤسسة المدن الصناعية الأردنية عام 1980 كإحدى روافد الاقتصاد الوطني تتمتع باستقلال مالي وإداري تقوم بتنفيذ مشاريعها من خلال التمويل الذاتي، حيث تملك أربعة مدن



صناعية عاملة موزعة على جميع الاقليم في المملكة وثلاثة مدن جديدة تحت الإنشاء، تضم أكبر عدد من الاستثمارات الصناعية في المملكة توفر أكبر عدد من فرص العمل في الأردن، حاصلة على شهادة الجودة ISO وعلى ذهبية المركز الأول لجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي و الشفافية، وتسعى إلى تعظيم الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص.

نظراً للحالة الاستقرار السياسي والا قتصادي في الأردن وموقعه الاستراتيجي في قلب منطقة الشرق الأوسط ، إضافة لاعتدال الطقس والظروف المناخية الملائمة عموما، وتوفر التسهيلات الخدمية و البنية التحتية التي حققت نتائج جيدة ، فقد ساهمت هذه العوامل في تطوير وإنشاء المدن الصناعية والتي تم توزيعها على النحو التالي: مدينة عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية أولى مشاريع المؤسسة، تحوي أكبر عدد من الشركات الصناعية، مساحتها الإجمالية 2500 دونم مشغولة بالكامل، ويليها مدينة الحسن الصناعية مساحتها الإجمالية 1180 دونم مشغل منها 65%، اعتمدت كمنطقة صناعية مؤهلة QIZ عام 1998، تعتبر أكبر مدينة صناعية في إقليم الشمال في اربد ومدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية أول المدن الصناعية في محافظات الجنوب في الكرك كمدينة صناعية مؤهلة QIZ، مساحتها الإجمالية 1860 دونم، وأخيرا مدينة العقبة الصناعية الدولية تأسست عام 2003، مساحتها الإجمالية 2750 تقع ضمن منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، اعتمدت كمنطقة صناعية مؤهلة QIZ تدار بالشراكة مع القطاع الخاص . بالإضافة لوجود مدن صناعية قيد الإنشاء مثل مدينة الموقر الصناعية ، ومدينة الزرقاء الصناعية، ومدينة مادبا الصناعية.

5.**مؤسسة المناطق الحرة**: إن المفهوم التقليدي للمناطق الحرة يقوم على أساس أن المنطقة الحرة عبارة عن منطقة معزولة مكانيا بحواجز أو أسوار يتم في إطارها ممارسة مختلف الأنشطة الاقتصادية سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية، ويتم معاملة هذه المناطق وكأنها خارج الحدود الجمركية ، وفي إطار النجاح المتحقق للمنطقة الحرة في العقبة ، فقد تم عام 1976



الشروع بإنشاء مؤسسة المناطق الحرةكمؤسسة مستقلة ماليا وإداريا ، ومن مهامها إنشاء وإدارة واستثمار المناطق الحرة في المملكة الأردنية الهاشمية. حيث تمتلك خمسة مناطق حرة تشمل المنطقة الحرة في الزرقاء والتي أنشئت عام 1983 على شبكة طرق دولية تربط الأردن بالدول المجاورة، وقد خصص لها (5.2) ألف دونم تم تأهيل (4) ألاف دونم لتلبية طلبات الاستثمار في الأنشطة التجارية والصناعية والخدمية . والمنطقة الحرة في سحاب التي تم افتتاحها عام 1997 على أرض مساحتها (70) م في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية لخدمة المستثمرين فيها ، سواء ما يتعلق منها بتخزين المواد الأولية أو منتجات الصناعات العاملة في المدينة الصناعية وقد تم توسعة هذه المنطقة بمساحة (120) دونما في منطقة النقيرة والمنطقة الحرة في مطار الملكة علياء الدولي التي تم افتتاحها عام 1998 على ارض مساحتها (20) دونما وتم توسيعها لتصبح مساحتها (53) دونما وذلك لتخزين البضائع المارة عبر المطار ، كما تقوم هذه المنطقة بتنظيم ورقابة أنشطة المناطق الخاصة الحرة في المطارات المدنية، والمنطقة الحرة في الكرك أنشئت عام 2001 بمساحة (143) دونما تقع في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية باشرت عملها في الربع الأخير من عام 2003، كما تقوم هذه المنطقة بتنظيم ورقابة المناطق الحرة الخاصة الواقعة في إقليم الجنوب ، أخيرا تم افتتاح المرحلة الأولى من المنطقة الحرة في الكرامة التي تقع على الحدود الأردنية العراقية عام 2004 بمساحة (500) دونم وتبلغ مساحتها الإجمالية (15) ألف دونم كمناطق عامة وخاصة.

9.1 حدود الدراسة

1. **حدود مكانية:** شملت هذه الدراسة المسؤولين والموظفين العموميين في الإدارة العامة لمؤسسة المدن الصناعية الأردنية وثلاثة مدن صناعية موزعة في المملكة الأردنية الهاشمية وهي مدينة عبد الله الثاني الصناعية (عمان) ومدينة



الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية (الكرك) ومدينة الحسن الصناعية (إربد)، بالإضافة إلى خمسة دوائر تتبع لمؤسسة المناطق الحرة جاءت كما يلي: الإدارة العامة لمؤسسة المناطق الحرة (الزرقاء)، والمنطقة الحرة الزرقاء، والمنطقة الحرة الكرك، والمنطقة الحرة المطار (مطار الملكة عاليا)، والمنطقة الحرة سحاب (عمان)، والمنطقة الحرة الكرامة (المفرق).

2. **حدود مجاليه:** ستقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر العوامل البيئية والتنظيمية على فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية.
3. **حدود زمانية:** ستقتصر الدراسة على الفترة الزمنية الواقعة ما بين عامي 2009-2010.



الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

يشتمل الإطار النظري على المفاهيم التي تساعد في فهم الخلفية العلمية لموضوعات الدراسة، وقد تم إعداد الإطار النظري للدراسة من خلال استقراء أدبيات الفكر الإداري في مجال الإدارة العامة والرجوع إلى بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة وقد تم التطرق إلى العوامل التنظيمية والعوامل البيئية ، وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما تم مناقشة العلاقة التي تربط بين العوامل التنظيمية والبيئية وبين فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية.

العوامل البيئية والتنظيمية:

إن فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتأثر بالعديد من العوامل التي لها علاقة ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، وبالعوامل التنظيمية. وسيتم تناولها على النحو التالي:

العوامل التنظيمية.

أولاً: القوى الكامنة في الموقف الإداري.

تتمثل هذه القوى بما يلي:

نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية الفنية.

فالتنظيم الإداري يحكمه فلسفة معينة ، وقيم ومصالح ينعكس تأثيرها على سلوك المدير والعاملين معه ، وتؤثر بالتالي على فاعليّة اتخاذ القرارات وعلى عملية تنفيذها. ولعل من أهم هذه العوامل المؤثرة في فلسفة التنظيم : حجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافيودرجة إحساس الموظفين بالطمأنينة ، والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرضون لها. كما أن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يعتبر من العوامل المؤثرة في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية (العزاوي، 199:2006). فكلما ارتفع المستوى الإداري في التسلسل الهرمي للمنظمة كلما كانت قراراته أكثر أهمية وشمولا وابلغ أثرا في حياة المنظمة (كنعان، 2006: 288).

طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها.

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف إلى طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لها وتحديد المشكلة الأساسية وأبعادها هي: تحديد طبيعة الموقف الذي أوجد المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراض المشكلة وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعّال والمناسب بشأنها (عسكر، 1996: 120).

ومن هنا، فان الإلمام بالواقع الذي تعالجه المشكلة يمثل أمرا شديد الأهمية لأن كل قرار إداري أو سياسي - مهما بلغت كفاءة الذي أصدره، ومكانته السياسية – سوف يكون حتما وبالتأكيد قرارا خاطئا غير فعَّال إن هو اخطأ في معرفة طبيعة أو واقع المشكلة التي يعالجها (فهمي وعثمان،2003: 140).

لذا فان تحديد المشكلة يعتمد على حكمة واجتهاد المديرين متخذي القرارات في اكتشاف الانحرافات وجمع المعلومات والبيانات الدقيقة المرتبطة بالمشكلة وقدرتهم على تحديد العامل الاستراتجي. ويقدم "تشستر بارنارد" المذكور في (ياغي، 2005: 142). تحليلا وافيا لمفهوم العامل الاستراتيجي في المشكلات الإدارية حيث ركز على أهمية تعّرف المدير متخذ القرار على هذا العامل الاستراتيجي (أو الحرج) وآثاره على فاعليّة القرار. وقد أشار "بارنارد" إلى أن هناك نوعين من العوامل المؤثرة على القرار هما:

1. **عوامل مؤثرة وفعّالة:** وهي ما تسمى بالعوامل الإستراتيجية المحددة لتحقيق الهدف مثل توقف سيارة لنفاذ الوقود. وبهذا فان التعريف السليم للمشكلة يتوقف على استخدام المفهوم الذي يسمى "العامل المحدد"، وبالوصول إلى هذا العامل يصل المدير متخذ القرار إلى صلب التعريف الواضح لهذا العامل ومن حوله بعض المشكلات البسيطة.
2. **عوامل مكملة أو متممة بعضها بعضا:** وهي عوامل غير مؤثرة أو غير فعَالة. مثال: عندما يتوفر الوقود وهو العامل الاستراتيجي في المثال السابق يصبح الوقود عاملا تابعا أو مكملا.



نوع القرار وأهميته:

فالقرارات الإستراتيجية أو الرئيسة ذات التأثير الطويل الأجل تتطلب خطواتها وقتا أطول ودراسة أكثر ومعلومات أدق وأشمل لاتخاذ قرار فيها، بعكس القرارات التكتيكية القصيرة الأجل، والقرارات اليومية المعتادة (الروتينية) التي تتطلب وقتا اقل من القرارات الإستراتيجية (العزاوي،199:2006). وذلك لأن القرارات الإستراتيجية تتعلق بكيان المنظمة ومستقبلها والبيئة المحيطة بها، ولأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل المنظمة فهي تحتاج إلى استثمارات ضخمة لتنفيذها حتى تكون أكثر فاعليّة، أما بالنسبة للقرارات التكتيكية الروتينية التي يتكرر حدوثها باستمرار فهي لا تحتاج إلى تفكير طويل لاتخاذها لتوفر المعلومات اللازمة لها (عبد الوهاب وعثمان،2000: 423).

مدى ملائمة الظروف البيئية.

وهي التي تخص الظروف الخارجية سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية، والتي تشكل ضغوطا على متخذ القرار. ومثل هذه الظروف تؤثر في المراحل المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات وكذلك تؤثر في تنفيذها وعلى درجة فاعليتها (الكبيسي،1975: 46).

ثانياً: الاتصالات الإدارية.

مفهوم الاتصال

كلمة اتصال (Communication) مشتقة من الأصل اللاتيني (Communare) التي تعني جعل الشيء عاما، أو تقاسم الشيء، أو نقله (النمر و آخرون، 1997: 376). في حين عرفها الماضي بأنها: "عملية نقل الأفكار أو المعلومات من نقطة لأخرى بحيث تحدث استجابة لهذه الأفكار والمعلومات" (الماضي، 1996: 21).

كما عرف (درويش وتكلا، 1980: 471) الاتصالات بأنها: "إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذعانها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير أو التعديل من هذا



السلوك أو توجيهه وجهة معينة. وتتم هذه العملية عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد، بمعنى نقل أو إعطاء البيانات أو المعلومات إلى الآخرين وبالعكس. ولا يقصد بالاتصالات معناها الضيق أو مفهومها المادي، وإنما المقصود هو تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات".

كذلك عرفها (حسين، 206:2008) "بأنها العملية التي يمكن بها اثنين أو أكثر من الناس أن يتبادلوا المعلومات مستعملين مجموعة مشتركة من الرموز".

وكذلك يعرف دافت (Daft, 2000: 306) الاتصال بشكل عام على انه "عملية إرسال واستقبال للرموز والمعلومات بين الأفراد مع وجود معان مرتبطة بها، وذلك بهدف التأثير على سلوك الأفراد وحفزهم".

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الاتصال الإداري عملية تفاعلية وهادفة تسعى إلى نقل وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين العاملين بعضهم مع بعض، وكذلك بين إدارات وأقسام المنظمة من جهة وبين المنظمة وجمهورها الخارجي من منظمات وأفراد من جهة أخرى، من اجل تحقيق أهداف معينة وباستخدام وسائل وأساليب مناسبة. لذلك نجد أن عملية الاتصالات هي عملية توصيل قدر من المعلومات والحقائق من جهة تملكها، إلى جهة تحتاج إليها لإنجاز عمل أو لاتخاذ قرار فعّال أو لتغيير سلوك وغيرها.

أهمية الاتصال

يلعب الاتصال دورا مهما في حياة المنظمة لأنه يمثل الجهاز العصبي والعنصر الأساسي في التفاعل القائم بين أفراد وجماعات العمل، ونظام الاتصال السيئ يؤدي إلى نتائج غير ايجابية للمنظمة لأنه ينتج عن وجود صعوبات وموانع في عملية الاتصال كالغموض وعدم الوضوح في كتابة الرسائل وعدم قدرة مستلم الرسالة على تحليل رموزها وكذلك التلاعب في الألفاظ وضعف عملية الإصغاء وعمليات التشويش التي تحدث في أثناء عملية الاتصال، وكل هذا يؤدي إلى صعوبات في الاتصال، وأهمية الاتصال تظهر بشكل واضح في منظمات الأعمال. وذلك بعد ثورة الاتصالات والمعلومات التي ظهرت في السنوات الأخيرة. فوجود



نظام اتصال سليم وفعّال ضرورة ملحة للإدارة لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل. لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الخطأ مكلفا جدا ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمنظمة (الدهان، وآخرون، 233:2005).

لذلك نجد أن نجاح الإدارة في اتخاذ قرارات فعّالة يتوقف إلى حد كبير على فاعليّة الاتصالات الموجودة فيها، فهي تمثل المفتاح لفاعليّة وكفاءة المديرين لانجاز كافة وظائفهم الإدارية في المنظمة (التهامي، 192:2008).

وتعد الاتصالات الإدارية من أهم الوسائل التي يتمكن المدير متخذ القرار من خلالها الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات، لذا فأن سلامة القرارات الإدارية ورشدها يعتمدان على سلامة وفعّالية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على هذه المعلومات. ومدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل منهما، وكذلك تعتمد على طريقة المدير في إجراء الاتصالات التي تساعد على تسهيل مهمة الحصول على المعلومات المطلوبة بكل دقة وشمول، فالقرارات التي يتخذها المدير تتأثر بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبليها، وكذلك ردود الفعل التي يظهرها موظفوه اتجاه المعلومات التي أرسلها في صورة أسئلة أو استفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، والتي تفيد في تعديل ما قاله إذا اقتضى الموقف ذلك مما يضمن فاعليّة القرارات التي يتخذها (ياغي، 2005: 289).

أهداف ووظائف عملية الاتصالات الإدارية:

تهدف عملية الاتصالات في أي منظمة إدارية مهما كان نوعها إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للإفراد والجماعات، وتمكين المرؤوسين من التعرف إلى الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات، بالإضافة إلى المسؤوليات الموكولة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها، وأيضا تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال، والتعرف إلى مدى تنفيذ الأعمال، والمعوقات التي تواجهها



ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل حلها (القريوتي،2006: 231) وأيضا تهدف إلى تحقيق الفاعلّية في أعمال الإدارة وما يصدر عنها من قرارات بغية ترشيد تلك القرارات اعتمادا على المعلومات التي تساهم الاتصالات في نقلها من والى الإدارة عبر قنواتها المتعددة (عشماوي، 1992: 258).

معوقات عملية الاتصال:

إن نظام الاتصالات كأي نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار وعدم التنبه لها يخلق سوء فهم في عملية الاتصال، ولكن عندما ندرك هذه المعوقات والموانع المؤثرة على عملية الاتصال في الوقت المناسب يكون المسؤول في وضع أفضل لاتخاذ الأجراء المناسب للتغلب على هذه المعوقات.

وبشكل عام يمكن تصنيف المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية الاتصالات وتؤثر على فاعليّتها إلى ما يلي (التهامي،2008:198):

معوقات لغوية: أي يصعب فهم واستيعاب نفس المعنى على معظم الأفراد في الجماعة أو تعني الكلمة أكثر من معنى.

معوقات إدراكية: أي انتقاء جزئي للمعلومات من قبل بعض الأفراد مما يؤدي إلى قصور في عملية الإدراك.

معوقات نفسية: أي تفسير المستقبل للرسالة كما يراها بغض النظر عن رأي المرسل، أو لسوء تقدير الفرد المستقبل لمرسل الرسالة مما يؤثر على مدى فهم مضمونها.

معوقات خاصة بمحتوى الرسالة: أي عدم وضوح ما تتضمنه الرسالة من معلومات، أو وجود تناقض بين مفرداتها، أو سوء عرضها.

قناة اتصال غير مناسبة: أي عدم توفر قناة اتصال مناسبة وفعّالة بين المرسل والمستقبل لتحقيق الغاية من عملية الاتصال.

معوقات تنظيمية: تنشأ لطول الوقت اللازم لإيصال الرسالة إلى مستقبلها، أو من تعدد وتشابك المستويات الإدارية المستقبلة للرسالة وغير ذلك.

معوقات تتعلق ببيئة الاتصال: أي مدى ملائمة البيئة المحيطة بعملية الاتصال وخلوها من العوامل المؤثرة على فاعليّة الاتصال وعدم التشويش وتشتيت الانتباه.



عدم متابعة التغذية المرتدة: وتعني عدم متابعة ردود الأفعال الصادرة عن مستقبل الرسالة مما يؤدي إلى صعوبة فهم المرسل لمدى تأثير الرسالة على المستقبلين لها.

ثالثاً: التفويض واللامركزية الإدارية.

أ. تفويض السلطة

إن عملية تفويض السلطة عملية ضرورية في المنظمات خاصة الكبيرة منها حتى تتمكن تلك المنظمات من ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعليّة. ولمصلحة سير العمل في الوحدات الإدارية، سمح النظام الإداري الأردني للموظف تفويض جزء من صلاحياته إلى من هم أدنى منه رتبة في التسلسل الإداري وذلك حسب قيود محددة استقر عليها اجتهاد محكمة العدل العليا (الزعبي،32:1993).

مفهوم التفويض:

يعرّف تفويض السلطة بأنه عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة من الرئيس إلى المرؤوس لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم. كما يمكن أن ينظر إلى التفويض بأنه: عملية إعطاء أحد المرؤوسين مسؤولية اتخاذ القرار في العمل التنظيمي (دره، وآخرون، 200:1994).

وعملية تفويض السلطة تعني عمليا التفويض في اتخاذ القرارات من وظيفة إلى أخرى، أي من مكان إلى آخر في الهرم الوظيفي (مهنا،2005: 22). ويرى روبنز (Robbins, 1976: 20) أن عدم التفويض الإداري يدل على عدم الإدارة.

مبادئ تفويض السلطة

على إدارة المنشأة أن تراعي عدة مبادئ عند تفويض سلطاتها وأهم هذه المبادئ (العتيبي، وآخرون،2007: 221):

1. وحدة التعليمات حيث يجب أن يتلقى المرؤوس تعليماته وأوامره من شخص واحد فقط لا من عدة أشخاص.
2. تدرج السلطة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا إذ كلما كانت السلطة قريبة من قمة الهيكل الإداري التنظيمي كلما قويت، وتضعف السلطة بنقلها إلى المستويات الدنيا.



3. يجب على كل من فوضت له السلطة أن يقوم باتخاذ جميع الإجراءات والقرارات التي يستطيع أن يتخذها، ولا يجب رفع أي أمر إلى المستوى الأعلى إلا إذا كان ذلك خارجا عن حدود سلطته.
4. منح المرؤوس الذي تم تحديد واجباته السلطة الكافية لأداء هذه الواجبات وهذا يشمل توفير الإمكانيات المادية والبشرية وإعطاءه الحق في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات للقيام بالواجبات.
5. مراعاة مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية.
6. مبدأ التفويض بالنتائج المتوقعة وهي عملية الربط بين التفويض وقدرة الرئيس على تحقيق النتائج.

تجدر الإشارة أنه ينبغي مراعاة عدة اعتبارات في عملية تفويض السلطة. (ابلبياي (Appleby, 1981: 350):

1. التأكد من أن المرؤوسين يفهمون ويقبلون السلطة المفوضة لهم.
2. تحديد الواجبات المفوضة للمرؤوسين ومعايير الأداء، وترك حرية التصرف لهم ضمن هذه الحدود.
3. إشراف الرئيس على المرؤوسين والاستماع لملاحظاتهم.

إيجابيات تفويض السلطة.

يتيح تفويض السلطة للمرؤوسين للإدارة العليا فرصة الاستفادة من وقتها بالشكل الأمثل بدلاً من قيامها بالانشغال بالأعمال الروتينية البسيطة. كما أن التفويض يسهم في تطوير العاملين وإيجاد القيادات الإدارية الواعدة والمستقبلية مما يعمل على تحسين أساليب اتخاذ القرار، ومنح العاملين الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ظروف جديدة لإحداث التغيير بطرق إبداعية بدلاً من الرجوع دائماً إلى الإدارة العليا (عبد الحليم، 2007: 12).

كما يرى (محمود،2003: 99) أن ايجابيات عملية تفويض السلطة تكمن بما يلي:



1. التخفيف عن كاهل القيادات ويوفر لها فرصة التفرغ لممارسة مسئولياتها الجسام.
2. تعد وسيلة لتدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية.
3. إن تفويض السلطة للمستوى التنفيذي في الموقع الذي ينفذ به القرار سيكون أكثر نضوجا للإلمام في ظروف الموقع وملابساته.
4. يغرس ثقة اكبر بالنفس في المرؤوسين، ويرفع روح الايجابية والقدرة على المبادأة.

العوامل التي تؤثر على تفويض السلطة. (محمود،2003: 101)

1. نقص المديرين قد يودي إلى عدم توفر الرقابة مما يقلل من فرص تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى.
2. تكلفة وخطورة القرار، فعندما يكون القرار ذا أثر خطير وتكلفة عالية على المنظمات فأن الإدارة العليا تتخذ القرارات الهامة ولا تقوم بتفويضها.
3. حجم المنشأة وانتشارها الجغرافي، فكلما كان حجم المنشأة كبير ولها فروع موزعة بشكل كبير من الناحية الجغرافية فان ذلك يؤدي إلى تفويض السلطة إلى مديري الفروع والأقسام.
4. اعتماد سياسة موحدة في المنظمة تقلل من فرص تفويض السلطة للمديرين في المستويات الأدنى.

ب. اللامركزية الإدارية.

مع كبر حجم المنظمات والتوسع في أنشطتها وانتشار فروعها، يصبح من الصعب على الهيئة المركزية في المنظمة أن تهيمن على إدارة الفروع بكفاءة وخاصة مع اختلاف العوامل والظروف البيئية التي تحيط بكل فرع من الفروع، ومن ثم يلزم اللجوء إلى إتباع سياسة اللامركزية التي تتيح قدرا من الاستقلالية لكل فرع من فروع المنظمة (التهامي، 2008:142).

مفهوم اللامركزية الإدارية

فاللامركزية هي عبارة عن إعطاء حق اتخاذ القرارات للمستويات التنظيمية الأخرى في التنظيم بموجب قواعد تشريعية. ومن خلال هذا التعريف نلاحظ انه



كلما أعطيت سلطات من قمة الهرم التنظيمي إلى المستويات الإدارية الأدنى كلما كان ذلك تعبيرا واضحا عن اللامركزية وهذا يعني أيضا زيادة درجة الاستقلال الذاتي للوحدات التنظيمية في المستويات الإدارية الدنيا وبالتالي يؤدي إلى زيادة فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية (دره، وآخرون، 200:1994). وكذلك تعني توزيع صلاحية اتخاذ القرار الإداري على جهات إدارية متعددة لكل منها شخصية قانونية مستقلة (الفرحان، 2002: 197).

ومن فوائد اللامركزية أنها تمثل سياسة عملية وضرورية للتنظيمات الكبيرة والمتشعبة الأعمال، لكي تتمكن الوحدات التنظيمية التابعة لها وخصوصا النائية منها من اتخاذ القرارات المناسبة والتي بطبيعتها قد تكون من الصعب اتخاذها في القمة (دره، وآخرون،200:1994).

ويرى دل (Dale,1973: 255). أن درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات تزداد في الحالات التالية:

1. في حالة تعدد القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا.
2. في حالة زيادة قيمة وأهمية القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا.
3. كلما قلت عمليات الفحص والمراجعة والتدقيق التي يحتاج إليها القرار.
4. إذا ازداد عدد الأعمال والوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الدنيا.

الفرق بين التفويض واللامركزية.

إن الفرق بين التفويض واللامركزية يكمن في أن اللامركزية تعني نمط توزيع السلطات والمسؤوليات بين المركز والفروع بشكل رسمي وحسب النصوص القانونية المعمول بها في المنظمة، وبعد ذلك تكون الهيئات اللامركزية مسؤولة عن ممارسة تلك السلطات أمام الجهات العليا، أما التفويض فهو مرحلة وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية تقتضيها طبيعة اتساع التنظيمات وتعقدها، وفيها يقوم الرئيس بإعطاء بعض صلاحياته لمرؤوسيه بشكل مؤقت لينوبوا عنه في القيام ببعض الأعمال، ويبقى مسؤول عنها أمام الجهات العليا. لان التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للتفويض (القريوتي،2006: 207).



رابعاً: نطاق التمكن

مفهوم نطاق التمكن(الإشراف)

هو الإشراف الذي يكون للمدير على مرؤوسيه بحيث يستطيع أن يعطيهم وقته ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة لان هذا النطاق من المبادئ المهمة التي تؤثر على فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية التي يتخذها المدير بشكل خاص، وعلى قدرات المدير متخذ القرار في اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب انطلاقا من اتساع النطاق بزيادة عدد المرؤوسين. ولعل أهم العوامل التي تؤثر على نطاق التمكن للمدير ما يلي (العزاوي، 202:2006):

أ. **نطاق الوقت المتاح للمدير**؛ أي الوقت المتاح للمدير لاتخاذ القرار، لان وقت المدير محدد وبحاجة لتنظيم لكي يمكن الاستفادة منه.

ب.**نطاق شخصية وطاقة المدير**؛ يتمثل في قدرات المدير الجسمية والذهنية ومهاراته الإنسانية في التعامل مع مرؤوسيه والتأثير فيهم وكسب ولائهم واحترامهم.

ج.**نطاق معرفة المدير وانتباهه**؛ يتمثل بمدى إحاطته بنوعية العمل الذي يديره وبخصائصه.

العوامل المحددة لنطاق التمكن(الإشراف):

وعلى الرغم من صعوبة تحديد عدد معين من العاملين تحت إشراف مشرف أو مدير واحد، إلا أن هناك بعض العوامل المحددة لنطاق التمكن أو الإشراف الملائم ومن تلك العوامل (التهامي،139:2008):

1. **درجة تنوع الأنشطة:** إذا تشابهت الأنشطة والمهام بالمنظمة يكون نطاق الإشراف أوسع.
2. **درجة تعقد العمل:** إذا اتسمت الأعمال والأنشطة في المنظمة بالنمطية والتكرارية يكون نطاق الإشراف أوسع.
3. **كفاءة المديرين:** عندما يتمتع المدير أو الرئيس بشخصية فذة ومهارة وقدرة على التأثير في الآخرين يكون نطاق الإشراف أوسع.
4. **التوزيع الجغرافي للمرؤوسين:** عند تمركز المرؤوسين في مكان واحد أو

منطقة معينة يكون نطاق الإشراف أوسع.

5. **كفاءة المرؤوسين:** عندما يتمتع المرؤوسين بمستوى عالي من الكفاءة يكون نطاق الإشراف أوسع.
6. **مدى الاستعانة بأساليب الرقابة الحديثة:** عند زيادة وعي المنظمة في تطبيق اللامركزية وتفويض السلطة والقيادة الجماعية وغير ذلك من الأساليب الحديثة يكون نطاق الإشراف أوسع.
7. **مدى توفر الإمكانات في المنظمة:** عند توفر وسائل اتصال حديثة ومهارة في استخدامها من جانب المرؤوسين ما يساعد المديرين على السيطرة والرقابة حيث يكون نطاق الإشراف أوسع.
8. **تصور المنظمة لعملية الإشراف والرقابة:** إذا كان المدير أو الرئيس يهتم بالأطر العامة للعمل، مما يوفر الوقت والجهد للإشراف على مرؤوسيه يكون نطاق الإشراف أوسع.

إيجابيات وسلبيات نطاق التمكن

ولاتساع هذا النطاق آثار ايجابية وسلبية في عملية اتخاذ القرارات (العزاوي، 202:2006).

أ- **الآثار الايجابية:** إن اتساع نطاق التمكن أو الإشراف يقلل من تعدد المستويات الإدارية، مما يزيد من سرعة التفاهم بين المدير متخذ القرار والمرؤوسين وبالتالي يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات وزيادة فاعليتها.

ب- **الآثار السلبية:** إن اتساع نطاق التمكن أو الإشراف يجعل المدير غير قادر على تخصيص الكثير من الوقت والجهد لاتخاذ قرارات في المسائل الهامة، وكذلك لا يمكن المرؤوسين من إيجاد حل للمشاكل التي تواجههم بأنفسهم واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها دون الرجوع للمدير.

العوامل البيئية:

تعتبر منظمات اليوم باختلاف أنواعها أنظمة اجتماعية مفتوحة، ويوجد بينها وبين البيئة الخارجية علاقة تفاعل وتبادل، لذا فان مختلف قراراتها تتأثر بعنصر البيئة وبعواملها المختلفة.



أولاً: طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة.

تعرف السياسات بأنها "قوائم عامة أو مفاهيم ترشد أو توجه تفكير المرؤوسين عند اتخاذ القرارات في مختلف إدارات وأقسام المنظمة" كونتز واودنل (Koontz & Odonnell, 2000: 87).

فطبيعة النظام السياسي وفلسفته وتركيبته تؤثر بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات. لأن عملية اتخاذ القرارات تتأثر بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية القيادات صانعة القرار، أو العمل على توجيه قراراتها لكي تنسجم مع فلسفة وأهداف النظام السائد في بلد ما (العزاوي،202:2006). ومن هذا المنطلق لجأت بعض الدول ومنها المملكة الأردنية الهاشمية إلى إتباع سياسة التخاصية من خلال بيع المؤسسات الإنتاجية التي تعود ملكيتها للقطاع العام أو بواسطة عقود التأجير للإدارة أو عن طريق التصفية لبعض المؤسسات حتى يتم خلق وإيجاد الظروف الملائمة لتجعل القطاع الخاص قادر على القيام بالنشاطات الاقتصادية والإدارية بكفاءة وفعالية لكونها تحد من التدخلات السياسية في اتخاذ القرارات مما يزيد من فعاليتها ورشدها (الفرحان،2002: 218).

كما أن للظروف الاقتصادية للمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، كطبيعة النظام الاقتصادي السائد، والآليات التي تنظم العمل في القطاعات المختلفة ومدى توفر حوافز ومشجعات للاستثمار وحرية المنافسة ودرجة القيود المفروضة على الاستثمار (حجاحجة، 2004: 76). كذلك الضغوط الاقتصادية المتمثلة في حالات التضخم والانكماش، وفوائد الأموال، والتذبذب في أسعار العملات، والعرض والطلب، التأثير المباشر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، وجعل هذه الظروف تنعكس آثارها على القرارات فتحد من فاعليّتها (هواري،1975: 11).

ثانياً: انسجام القرار مع الصالح العام.

ولعل من الصعوبات التي يواجهها متخذ القرار هو كيفية إجراء التوازن بين مطالب الفئات المختلفة من المواطنين عند اتخاذ القرار، لذلك لا بد من متخذ القرار أن يراعي تحقيق الأهداف العامة للمواطنين وليس فئة محددة منهم، ومن هنا يجب على المدير أن يراعي عدالة وموضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام (كنعان،2003: 298).



وفي مجال اتخاذ القرارات يرى (كونفوشيوس) المذكور في (كنعان، 27 :2006): "بأن على الإداري أن يؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية، وأن يتجنب بل ويشجب كل مظاهر التحيز والموالاة. وأن يكون هدفه الأسمى تحقيق الرفاهية لكل أفراد المجتمع". لذلك تطرق فردركسون (Frederickson, 1999). إلى أهمية تحقيق العدالة الاجتماعية والتجاوب مع المواطنين من خلال التوجه نحو أسلوب اللامركزية الإدارية لتوسيع فرص المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات التي من شئنها تحقيق المصلحة العامة.

ثالثاً: التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية.

تتأثر القرارات الإدارية بالتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية، ويبدو تأثير التقاليد الاجتماعية على القرارات التي يتخذها المديرون واضحا وجليا من خلال سلوكهم واتجاهاتهم عند اتخاذ القرارات، فمثلا نجد كثيرا من العادات والتقاليد الاجتماعية التي تمارس في مجتمع القرية خاصة في الدول النامية تمتد إلى الأجهزة الحكومية وتتأثر قياداتها بالواسطة والمحسوبية والإيمان بالأسرة الممتدة (درويش، وتكلا،1980: 135).

كما أشار كل من (زويلف، واللوزي، 1993:145) إلى أن سلوك الإداري وقراراته، تتأثر بدرجة كبيرة بالظروف الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية للمؤسسة، كما تتأثر بالعادات والتقاليد والقيم التي تسود، والتي تعمل كضغوط اجتماعية تؤثر على مجريات اتخاذ القرار، مما يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن القرارات السليمة والفعّالة. وكذلك أشار (العزاوي، 203:2006) إلى أن القيم الدينية تعتبر عاملا مؤثرا في الإدارة بشكل عام والقرارات الإدارية بشكل خاص، ويبدو تأثير هذا العامل في عملية اتخاذ القرارات واضحا في الأجهزة الإدارية في الدول الإسلامية، إذ أن الدين في الكثير من هذه الدول يعد عاملا فعّالا في إقناع الجماهير بكثير من القرارات تمهيدا لإصدارها وتنفيذها.



رابعاً: النصوص التشريعية.

بما أن للأنظمة واللوائح دورا مهما في تنظيم العلاقات بين أفراد الجهاز الإداري لتمكينه من ممارسة نشاطاته وتحقيق أهدافه، فإنها إذاً تشكل قيودا رسمية مفروضة على متخذ القرار بحكم منصبه الرسمي، وتتضح هذه القيود بصورة أكثر في مجال اتخاذ القرارات حيث تحدد هذه الأنظمة واللوائح سلطات وصلاحيات المديرين والسياسات التي يجب الالتزام بها في اتخاذ قراراتهم. إلا أن هذه الأنظمة واللوائح يمكن أن تكون عائقا خطيرا يحول دون تمكين المدير من اتخاذ القرار الفعال حين تتصف بما يلي(جلد، 2009: 190):

أ. **جمود وتعقد الأنظمة واللوائح:** إذ أن عدم مرونة الأنظمة واللوائح بالشكل الذي يساعد على مواجهة متطلبات العمل الإداري والإسراع في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب يشكل عقبة مهمة تحد من سلطة متخذ القرار وتعيق استخدامه الفعال لهذه السلطة ولا تمكنه من اتخاذ قرار فعال مناسب لحلها.

ب. **غموض اللوائح:** إذ أن عدم وجود نصوص صريحة وواضحة تحدد معايير اختيار البديل الأنسب يؤدي بمتخذ القرار إلى الاجتهاد في إيجاد البدائل التي يراها مناسبة لحل المشكلة التي تواجهه مما يزيد ذلك من احتمال اتخاذ قرارات اقل فاعلية.

ج. **كثرة التعديلات والتفسيرات:** إن الإفراط في تعديل وتفسير نصوص الأنظمة واللوائح يؤدي بالمدير متخذ القرار إلى الاجتهاد في إيجاد الحلول المناسبة لحل المشكلات التي تواجهه، بالإضافة إلى ذلك قد يتم إجراء التعديلات دون اطلاع المديرين على ذلك، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات متناقضة لاعتماد المدير متخذ القرار على اللوائح والأنظمة السابقة أي قبل التعديل وبهذا يكون قد تم بناء قرارات غير فعّالة.

خامساً: التقدم التكنولوجي.

إن الثورة التكنولوجية التي وصفها روجرز وقرسي (,Rogers & Grassi 1988:54) بأنها أعظم ظاهرة تؤثر في عالم الاقتصاد والأعمال بعد الثورة



الصناعية، جعلت من تكنولوجيا ونظم المعلومات عنصرين من عناصر النجاح في عالم يتجه نحو العولمة والسرعة في تبادل المعلومات. حيث أن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدّمي نحو العقلانية التكنولوجية ستلي وألن (Settle & Allen, 1980: 260).

لذا كان للثورة التكنولوجية التي سادت العالم الأثر الكبير على مختلف العمليات الإدارية، وفي مجال اتخاذ القرار فقد كان لاستخدام الحاسب الآلي دورا مهما في حفظ وجمع وتحليل البيانات بشكل منظم وسريع مما يساعد في فاعلية اتخاذ القرار. كما إن للحاسب الالكتروني الدور الكبير على تطوير وتحسين الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات من خلال استخدام قدرته على توفير البيانات الملائمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب بعد أن كان الحصول على مثل هذه البيانات بالسرعة والجهد المعقول عملية مستحيلة وذات تكلفة عالية. مما زاد ذلك من اتخاذ قرارات إدارية أكثر فعّالية (حجاحجة،2004: 241).

وكذلك فان الحاجة الماسة للمعلومات وأهميتها في اتخاذ القرارات دفع المنظمات إلى التركيز على توفير المعلومات بالكمية والنوعية المطلوبة وبالسرعة الملائمة لكي تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة للأعمال الإدارية. مما زاد الحاجة إلى تطوير أنظمة متكاملة للمعلومات وخاصة مع التطورات التكنولوجية الحديثة التي واكبت أجهزة الحاسوب من حيث السرعة والتكلفة والقدرة، مما جعلها بمتناول المؤسسات الصغيرة والكبير على حد سواء (الدهان، وآخرون،105:2005).

اتخاذ القرارات الإدارية

تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، والمحور الفعّال لدراسة الإدارة ونشاطها، وعلى الرغم من أن سايمون اعتبر أن اتخاذ القرار مرادفا للإدارة، وأن وايت اعتبر أن اتخاذ القرار هو القلب النابض للإدارة، إلا أن عملية اتخاذ القرارات ليست سهلة لكثرة التعقيدات والمعوقات التي ترتبط بها من ناحية، وكثرة المؤثرات التي تواجه الرئيس أو متخذ القرار من ناحية أخرى، ولكونها تتطلب استخدام عددا من الأنشطة والإجراءات العلمية للوصول إلى قرارات رشيدة (علاقي،1996: 495).



مفهوم القرار الإداري:

أورد الدارسون لعلم الإدارة الكثير من التعريفات للقرار الإداري كل من وجهة نظره وحسب خلفيته العلمية والثقافية والفلسفية. وعليه يمكن تعريف القرار بأنه: "مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أو لحل المشكلة التي تشغله " (حسين، 177:2008).

يكاد يجمع علماء الإدارة على أن مفهوم القرار الإداري ينسحب على العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعة هذه المشكلة. وأن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى (كنعان، 87:2006).

ويرى الباحث أن القرار هو اختيار بديل من بين البدائل المتاحة يتوقع منه تحقيق أهداف المنظمة ويكون منسجماً مع العوامل التنظيمية الداخلية والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة مما يزيد من فاعليّة اتخاذ القرارات فيها.

مفهوم عملية اتخاذ القرار

يؤكد الكثيرون على أن عملية اتخاذ القرار تكمن في وجود بدائل، ويتطلب الأمر الاختيار بين هذه البدائل. ومن هذا المنطلق نستطيع القول بان عملية اتخاذ القرار ما هي إلا وسيلة اختيار واعي لأفضل البدائل المتاحة التي تحقق أفضل عائد أو اقل كلفة في الوصول للأهداف المرغوبة (محمود،2003: 135).

كما يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار الإداري "بأنها عملية إصدار حكم معين فيما ينبغي فعله في موقف معين من جانب الفرد، بعد فحص الكثير من البدائل المطروحة للاختيار فيما بينها" (التهامي،2008: 248).

أهمية القرارات الإدارية

ويمكن توضيح أهمية اتخاذ القرارات على ثلاثة مستويات هي:

1. على مستوى الفرد فإنها تبرز من خلال الكثير من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها وتؤثر على الآخرين (العزاوي، 160:2006).
2. على مستوى الجماعات الصغيرة فقد حظيت بأهمية بالغة لأنها تبرز من تأثر



سلوك الفرد، عضو المجموعة الصغيرة، بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينظم إليها (العزاوي، 160:2006).

3. على مستوى المنظمة، فان أهمية اتخاذ القرارات تزداد بازدياد درجة تعقدها نتيجة تضخم حجم المنظمات وانفتاحها على البيئات المختلفة، وسرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الحركة العامة. ويرجع السبب في أهمية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى أنها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر بالتالي في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل (ياغي،5:2005).

4. أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على المستوى العملي فان لها أثرا كبيرا في حياة المنظمات حيث يرتبط موضوع اتخاذ القرارات بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصالات.. وغيرها من النشاطات الإدارية الأخرى. كما انه يرتبط بالسلوك التنظيمي حيث تتناول اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لعملية اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار (ياغي،6:2005).

أنواع القرارات الإدارية:

إن القرارات كثيرة ومتنوعة ولها خصوصية وأطر تحكم إصدارها تبعا لأهميتها وتكرارها وشمولها وطريقة إصدارها كتابيا أو شفويا، ودرجة وضوحها ومحتوياتها، وقد صنف علماء الإدارة القرارات إلى عدة أنواع وهي:

أولاً: أنواع القرارات وفقا للجهد المبذول في اتخاذ القرارات. وحسب هذا التصنيف قسم (درة وآخرون، 491:1994) اتخاذ القرارات إلى: القرارات المبرمجة، والقرارات غير المبرمجة، والقرارات الإستراتيجية وأيضا قسم (العزاوي، 145:2006). القرارات إلى نوعين فقط وهما: القرارات المبرمجة البسيطة والقرارات غير المبرمجة.

ثانياً: أنواع القرارات وفقا لدرجة أهميتها وعموم شمولها:(التهامي،2008: 249). وهي: القرارات الإستراتيجية والقرارات الإدارية (التكتيكية)، ويرى (سعدون، 185:2006) بأن هناك قرارات تتعلق بالمستوى التنظيمي، حيث تم



تصنيف نوعين من هذه القرارات هما: القرار التكتيكي والقرار الاستراتيجي.

ثالثاً: أنواع القرارات وفقا إلى درجة التأكد ومدى توفر المعلومات (أيوب، 127:1994). وهي: قرارات في حالة التأكد الكامل، قرارات في حالة المخاطرة وقرارات في حالة عدم التأكد.

رابعاً: أنواع القرارات وفقا لطبيعتها (حسين، 2008: 184)، وهي: قرارات نظامية وقرارات شخصية.

خامساً: أنواع القرارات وفقا لمدى تكرارها (طلحة، 2008: 99)، وهي: القرارات الروتينية المتكررة والقرارات غير المتكررة.

سادساً: أنواع القرارات وفقا للمستوى الإداري (التهامي، 250:2008)، وهي: قرارات تخص الإدارة العليا وقرارات تخص الإدارة الوسطى وقرارات تخص الإدارة الدنيا.

سابعاً: أنواع القرارات وفقا للوظائف الرئيسة في المنظمة (التهامي، 249:2008)، وهي: قرارات خاصة بالموارد البشرية وقرارات خاصة بعملية الإنتاج وقرارات خاصة بالتمويل وقرارات خاصة بالتسويق.

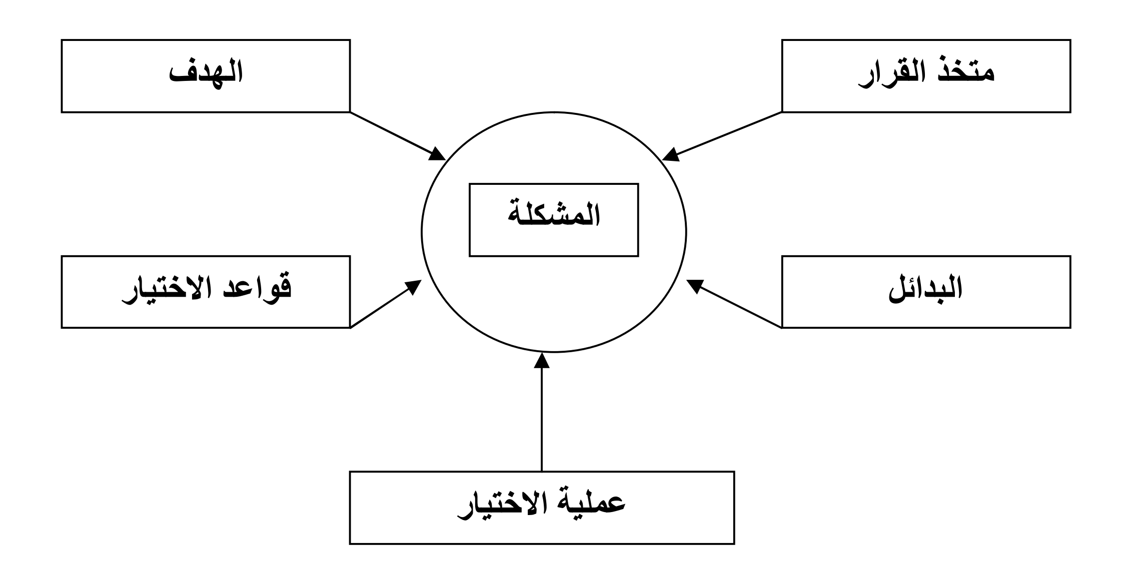
عناصر عملية اتخاذ القرارات:

تدور عناصر عملية اتخاذ القرارات في إطار معين وتهدف إلى معالجة مشكلة ما. وأهم هذه العناصر هي: الهدف والموقف ومتخذ القرار وقواعد الاختيار والبدائل المتاحة. وجميع عناصر اتخاذ القرار متداخلة ومتشابكة ويبين الشكل الآتي تداخل هذه العناصر(السبيعي، 38:2003).



شكل رقم (2)

عناصر عملية اتخاذ القرار



مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

إن عملية صنع واتخاذ القرار تتطلب ضرورة اتخاذ عدة خطوات عملية ، يمكن عرضها بإيجاز فيما يلي:

1. تحديد المشكلة وتحليلها:

نعني بتحديد المشكلة أو تعريف القضية التي نحن بصدد إصدار قرار بشأنها ، أن نتعرف على أبعادها ووصفها وصفا دقيقا موضوعيا وتحديد النقاط الرئيسة والجوهرية فيها، والمشكلات المفترض حدوثها عند عدم اتخاذ قرار مناسب بشأنها، وهنا حتى لا نخلط بين المشكلة محل القرار وبين مشكلة أخرى سابقة لها أعراض مشابهة لها يجب أن نحدد المشكلة بالنظر إلى أبعاد المشكلة بشكل منطقي قبل أن نتخذ حكم سريع بشأنها لا يشترط عند تحليل المشكلة ، البحث عن كل ما يتصل بإليهاالتركيز على دراسة العوامل والمتغيرات المؤثرة والفعالة في المشكلة توفيرا للوقت والجهد خاصة مع تعدد المتغيرات والعوامل المرتبطة بالمشكلة(التهامي، 250:2008).

يرى دافت (Daft,2000:280) إن المشاكل التي تتعرض لها المنظمة يمكن تقسيمها إلى ثلاث:



أ. **المشاكل التقليدية:** هي المشاكل الروتينية التي يتكرر حدوثها وبصورة دائمة ، ويعتمد القرار في هذا النوع على خبرة المدير والصفات القيادية التي يتمتع بها.

ب. **المشاكل الحيوية:** هي المشاكل التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها المنظمة وهنا يتطلب ذلك إشراك العاملين أو مناقشة الموضوع مع ذوي الاختصاص للوصول إلى قرار سليم.

ج. **المشاكل الطارئة:** هي المشاكل التي تحدث دون أن يكون هنالك مؤشرات على حدوثها. وعلاجها يعتمد على سرعة وحزم القرار الذي يتخذه المدير أو الرئيس.

2. تحديد الأهداف:

تبرز أهمية تحديد الأهداف من وراء عملية اتخاذ القرار نظرا لأهمية ذلك في استمرارية وفاعلية أي منظمة ،بالإضافة إلى أن ذلك التحديد يعكس مدى الاحتياجات المطلوبة في المنظمة ، لهذا فأن تحقيق الأهداف يعمل على توقع السلوك الممكن إتباعه حيال المشكلات المختلفة ، ومن ثم تقييم الإدارة لمهاراتها وخبراتها ، ومن ثم تحسين أدائها (التهامي، 250:2008)

3. البحث عن بدائل (حلول مقترحة)

بعد تحديد صانع القرار لأهدافه يتجه للبحث عن حلول مقترحة للمشكلة ، آخذا في الاعتبار العوامل المؤثرة في حل المشكلة التي يواجهها كالعوامل المادية وغير المادية، وكذلك يجب أن يتم دراسة الحلول البديلة في ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالمشروع والتي تتضمن الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، وأيضا يجب مراعاة الأحداث غير متوقعة، مثل صدور قوانين جديدة أو ظهور تكنولوجيا مستحدثة أو اكتشافات جديدة أو أي أحداث يصعب التنبؤ بها ويرتبط البحث عن البدائل بعدة خصائص ،من أبرزها (التهامي، 250:2008):

أ. البحث عن بدائل ويجب أن ترتبط ارتباطا وثيقا بتحديد المشكلة.

ب. البحث عن بدائل عملية ومستمرة داخل العمل الإداري.



ج. البحث عن بدائل تسير جنبا إلى جنب مع وظائف التخطيط وعملية رسم السياسات.

د. البحث عن بدائل يجب أن لا يتوقف ، نظرا لعدم وجود ما يسمى بالبديل النموذجي.

ه. البحث عن بدائل عملية مرتبطة بالوقت والتكلفة ، لذا يجب أن يتم ترشيد تلك العملية من الناحية الاقتصادية.

4. تقييم البدائل المطروحة:

وفي تلك المرحلة يتم تحديد مزايا وعيوب كل بديل من البدائل التي تم تحديدها وإعطاءقيمة لكل منها كميا ونوعيا ويتأثر ذلك كثيرا بعملية التنبؤ بالمستقبل نظرا لارتباطه بكل من تلك المزايا والعيوب.

فعملية التقييم يجب أن تتضمن جميع العوامل التي أخذت في الاعتبار عند دراسة وتحليل المشكلة،وإن تتم من خلال ثلاث خطوات حددها (التهامي، 250:2008) وهي دراسة التأثير المتوقع لكل بديل يمكن الأخذبه لحل المشكلة ، ويليها دراسة كل بديلمن حيث الجهد والوقت والتكلفة، وأخيرا دراسة مدى توافق وتعارض كل بديل مع أهداف المنظمة. لذا فإن الأخذ ببديل معين وتفضيله عن البدائل الأخرى يعتمد على عناصر ثلاث: عنصر التأكد الذي يفترض معه المعرفة الكاملة بنتائج تطبيق كل بديل، وعنصر عدم التأكد الذي يفترض معه عدم الدراية والمعرفة بنتائج الأخذبكل بديل ، وكذلك عنصر المخاطرة الذي يفترض معه التعرف على احتمالات المخاطرة المصاحبة لكل بديل.

5. اختيار أنسب البدائل:

تعد من أهمالعمليات التي يهتم بها المديرون ، نظرا لان عملية الاختيار من بين البدائل تعد عملية يلإتخاذ لخطة عمل من بين الاحتمالات العديدة المتوفرة ، فهي تمثل عملية مقارنة النتائج المتوقعة مع الأهداف المنشودة على أن تتم تلك المقارنة في ضوء الأهدافالعامة للمنظمة ككل . ويقصد باختيار أفضل البدائل، اختيار البديل الذي تتحقق معه الأهدافالتي من اجلها يتخذ القرار بصورة أفضل من غيره (التهامي، 250:2008):



فمن أهم الاعتبارات التي يجب الاسترشاد بها عند عملية الاختيار:

أ. إجراء عملية مقارنة بين مقدار أو قيمة الناتج من الأخذ بالبديل، ومقدار المخاطرة المتوقعة.

ب. إجراء عملية مقارنة بين النتاج المتحصل من الأخذ بالبديل،والجهد اللازم للأخذ به.

ج. الأخذ بالبديل الأسرع حلا عندما يتطلب الموقف ذلك.

د. مدى توافر الإمكانات والموارد للأخذ بالبديل المناسب للوصول إلى القرار السليم.

ه. مدى مناسبة البديل للاعتبارات السياسية والإنسانية والأخلاقية والقانونية والقيم السائدة في المجتمع.

6. تنفيذ القرار:

إثر اختيار البديل وصدر القرار فان المدير متخذ القرار يعد العدة لتنفيذه ، وتنفيذ القرار هو الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار ، ويحدد التنفيذ الفعلي للقرار مدى فاعليته وقابليته للتطبيق العملي . فالتنفيذ هو الاختيار الحقيقي لجودة القرار ومدى سلامة الخطوات السابقة، وحتى يكون تنفيذ القرار سهلا بالنسبة للجهات والإفراد لابد أن تتم صياغته بصورة واضحة ومختصرة وبسيطة ، مما يساعد على فهم مضمونه وتلافي تعدد تفسيراته وعدم تعارضه مع القوانين والأنظمة السائدة، أو مع الاختصاصات والصلاحيات المناطة بمتخذ القرار، مع أهمية اختيار الوقت المناسب للتنفيذ (النمر وآخرون، 1997: 360).

فاعليّة اتخاذ القرارات

عرف بوز (Bose, 2002:81). فاعلية اتخاذ القرارات بأنها تمثل القدرة على تحديد المشكلة وإيجاد البدائل المناسبة وتقييم واختيار البديل الأفضل المؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها في المنظمة.

مفهوم القرار الفعّال: Effective Decision

عرّفه (هواري، 1997: 105) القرار الفعّال بأنه قرار قابل للتنفيذ للاقتناع به من قبل الغير. لذا حتى يكون القرار فعّالا يجب:



1. أن يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة . أي مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي.
2. أن تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين القرار ذاته . حتى يصبح قرارا مترجما في شكل عمل.

ولتوضيح ذلك نستذكر مزايا الطريقة اليابانية في اتخاذ القرار ، حيث يقول دركر (Drucker, 1965: 439) بحكم تجربته مع اليابانيين، بان عملية اتخاذ القرار اليابانية تتميز بما يلي:

1. إنها تركز على فهم وتحديد المشكلة أكثر من تركيزها على إيجاد الحل.
2. إنها تركز على وجهات النظر المختلفة بحيث لا تكون هناك مناقشة للحل إلا بعد الاتفاق على المشكلة.
3. تركز على البدائل أكثر من تركيزها على الحل الصائب ، لذا فان الطريقة اليابانية تنتج قرارات فعّالة وذلك لان التنفيذ الفعّال يتم تصميمه في عملية اتخاذ القرار، كما أن اليابانيين لا يتخذون قرارات صغيرة كثيرة ، ولكنهم يتخذون قرارات كبيرة قليلة.

المقترحات التي تودي إلى زيادة فاعلّية القرارات

على ضوء العوائق والاعتبارات والعوامل (التنظيمية والبيئية) المشار إليها تجاه اتخاذ القرارات الفعّالة فان عملية اتخاذ القرارات تصبح عملية محفوفة بالمخاطر، وهذا ما يزيد من قلق متخذ القرار تجاه البديل المختار ، لان متخذ القرار غير متأكد بان البديل الأفضل سيعود حتما بالنتائج المطلوبة ، ولكنه يعرف أن هذا البديل هو الأفضل بالمقارنة مع البدائل الموجودة . ومن هذا الواقع حاول بعض الاختصاصيين أن يقدموا بعض الاقتراحات والإرشادات لتحسين فاعليّة القرارات.

فقد قدم (العتيبي، 1999: 74) اقتراحات لتحسين فاعليّة اتخاذ القرارات منها:

1. تدريب الأفراد على كيفية اتخاذ القرارات في المواقع التي لا يملكون فيها الخبرة لكيفية الوصول إلى القرارات الفعّالة.
2. منح الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى من الهيكل التنظيمي الصلاحيات والسلطات اللازمة لاتخاذ القرارات.



3. تغيير نظرة الإدارة العليا بأنها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

وكذلك بين (أيوب،1994: 76) أن على متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار النواحي الآتية قبل اتخاذ القرار ليكون فعّالا:

1. التحليل المنطقي للمشكلة مبتعدا عن المؤثرات العاطفية أو محاولة التقليل من شأن المشكلة.
2. تأمين تعاون جميع الأفراد في تنفيذ القرار.
3. التمهل والتروي في إصدار القرار حتى بالنسبة للمشاكل التي تتطلب اتخاذ قرارات عاجلة.
4. عدم الخوف من التغيرات المحتملة التي يحدثها اتخاذ القرار.
5. المتابعة المستمرة لنتائج القرارات لضمان عدم انحراف النتائج عما هو مطلوب تحقيقه.

مقومات وعوائق صنع القرار

إن لصناعة القرار مقومات تساعد على زيادة نجاحها، كما أن هناك عوائق تعترضها وتقلل من فاعليّتها وهي كالتالي:

مقومات صنع القرار الفعّال:

حتى يكون هناك قرارات أكثر فاعليّة ورشدا يجب توفر المقومات التالية: توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتوفر المقدرة على تحليل البيانات والمعلومات، وتوفر السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات، وأن يكون المدير متخذ القرار أكثر واقعية في عملية اتخاذ القرارات، والأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية عند عملية اتخاذ القرارات، وصياغة القرارات بشكل واضح وسهل التفسير، وكذلك مراعاة عامل الوقت عند اتخاذ القرارات. (طلحة، 2008: 100).

عوائق صنع القرار الفعّال:

تتعدد وتتنوع المعوقات التي تعترض فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية كما أوضحها(عبوي وحريز،2006: 84)، على أن أهم هذه المعوقات تكمن: في التشخيص الخاطئ للمشكلة والاعتقاد بأن هناك حل واحد للمشكلة، وارتفاع تكلفة حل المشكلة، وكذلك وجود تعارض بين أهداف أطراف التعامل، والجمود في التفكير وضعف أو



انعدام المتابعة وعدم فاعليّة القرار للتنفيذ، بالإضافة إلى العوامل البيئية.

كما توصل (كنعان، 2006: 85)، من خلال تحليله لما اسماه (القرارات السلبية)، إلى تحديد المواقف التي تقتضي عدم اتخاذ قرار فيها على النحو التالي:

1. عدم اتخاذ قرارات في مسائل غير مناسبة لاتخاذ القرار نحوها في وقت معين.
2. عدم الارتجال في اتخاذ القرارات، أو قبل أن ينضج الحل في ذهن متخذ القرار.
3. عدم اتخاذ قرارات من الصعب تنفيذها، وليست ذات جدوى في حال تنفيذها.
4. عدم اتخاذ قرارات بإمكان الآخرين اتخاذها بحكم تخصصهم وخبرتهم في مجال المشكلة محل القرار. للحفاظ على الروح المعنوية وتثبت المسؤولية والالتزام بمبدأ الاختصاص في ممارسة الوظيفة.

المشكلات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات:

هناك بعض المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية: (العضايلة، 1997: 116).

1. صعوبة تفهم الإدارة للموقف الإداري، لان تفهم الإدارة لحقيقة المشكلة التي تواجه المنظمة وإدراك أبعادها المختلفة يمثل نصف حلها. وتكمن هذه الصعوبة في عدم توفر المعلومات اللازمة أو في قلتها أو عدم الوثوق بها.
2. صعوبة تحديد العناصر الرئيسية للمشكلة أو العلاقة بينها، لان الإداري قد يركز على العناصر غير المهمة أو ربما يكون هناك غموض بين العناصر بحد ذاتها.
3. ضعف الاستنتاجات والتوصيات، وهذا الأمر يعتمد على قدرة رجل الإدارة على الاستنتاج وربط هذا الاستنتاج بحل المشكلة وبناء توصيات محددة وتطويرها للتوصل للحل المطلوب.

مصادر التعقيد التي ترافق عملية صناعة القرار واتخاذه.

إن عملية صناعة القرار واتخاذه ا اليوم تشكل تحديا كبيرا أمام متخذي القرارات في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها. فحتى يكون القرار صائبا وأكثر فاعليّة في بيئة سريعة التغيير ومعقدة فا ن هذه العملية تحتاج إلى عناية



كبيرة.

فالتعقيد في عملية صناعة القرار واتخاذه كما ذكراها (العامري و ألغالبي،2007: 304) يأتي من تعدد المعايير المعتمدة في صناعة القرار، وعدم الملموسية والوضوح لكثير من العناصر التي ترتبط بالبدائل أو الخيارات التي يتم تطويرها لاختيار الأفضل منها، وكذلك المخاطرة وعدم التأكد اللذان يعتبران من سمات القرارات في عالم اليوم، ومضمون القرار بعيد المدى أي إن اغلب القرارات قد يكون لها اثر سريع لكن تخلق موجات متتالية من القرارات اللاحقة وهذا يجعل من عملية صناعة القرار أكثر تعقيدا، كما أن صناعة القرارات اليوم تتطلب استشارة فنيين مثل المهندسين أو المحامين أو المتخصصين، وكذلك تدخل الكثيرين الأشخاص والمجموعات والأقسام والإدارات في عملية صناعة القرار واتخاذه؛ إذ أن هذا المزيج من المشاركة يجعل الكثير من الأفراد يتركون بصماتهم على القرار سواء بال تفسير أو بالتعديل لبعض جوانب القرار وهذا الأمر أيضا يعقد صناعة القرار واتخاذه.

علاقة العوامل التنظيمية والبيئية في فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية

أولاً: العلاقة بين العوامل التنظيمية وفاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية والمتمثلة بما يلي:

أ.العلاقة بين القو الكامنة في الموقف الإداري وفاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية.

في حال اتخاذ قرار إداري يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع القوى والاعتبارات التي تؤثر في الموقف الإداريالمحيط بالمشكلة محل القرار . وهذه العوامل والقوى قد تكون كامنة في المدير متخذ القرار : كقدرته لى تقييم المشكلة ، وميوله واتجاهاتهومدى ثقته بنفسه وبمرؤوسيه . وقد تكون كامنة في المرؤوسين كاستعدادهم لتحمل مسئولية تنفيذ القرار ، ومدى إحساسهم بأهمية المشكلة التي تواجه المدير ومشاركتهم في حلها ، ودرجة ارتباطهم بأهداف المنظمة وفهمهم لهذه الأهداف.وقد تكون ه ذه القوى كامنة في الموقف الإداري نفسه: كنمط المنظمة وفلسفتها وسياستها، ودرجة إحساس العاملين بها بالطمأنينة، والضغوط الداخلية



والخارجية التي يتعرضون لها ، يضاف إلى كل ذلك الظروف البيئية وما يرتبط بها من عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية (كنعان، 2006: 161). إن فهم هذه القوى والاعتبارات الأنفة الذكر يسهم في إنتاج قرار فعّال يحقق أهدافه المطلوبة.

ب. العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية.

تتجلى عملية الاتصالات الإدارية في علاقاتها الوثيقة بعملية إصدار القرارات حيث تعد عصب المنظمة ،وقلب الإدارة النابض ، وبدونها تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمودوتتوقف العملية الإدارية تماما ، فنشاط الإدارة كله يُؤدى بالاتصالات. وإذا نظرنا إلى عملية صنع القرارات بمراحلها المختلفة لوجدنا إنها نتاج جهد جماعي وليس فردي ،واتخاذ قرار فعّال في النهاية يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة وواضحة للاتصال لكل من يساهم في عملية صنع القرارات (السبيعي،2003 :18). وحتى تكون القرارات على درجة عالية من الرشد والفاعليّة يجب أن يكون هناك نظام اتصال فعّال يمنع وصول المعلومات المطلوبة بعد الوقت المحدد لوصولها أو وصولها مشوبة بالنقص والتشويش مما ينعكس سلبيا على القرار، ويخرجه بشكل ضعيف هش (جلدة،2009: 119).

لكن من خلال نظام اتصال فعّال يعتمد المديرون في اتخاذ قراراتهم على المعلومات المتوفرة في الوقت المناسب وبدرجة عالية من الدقة، بحيث تخلو هذه المعلومات من الأخطاء الشكلية، أو الضمنية مما يضع المديرين في صورة المجريات والأحداث الداخلية والخارجية بشكل عام ويساعد ذلك على اتخاذ قرارات أكثر جودة وفاعليّة (حجاجحة،2004: 213).

الملاحظ أنه كلما ضاقت المسافة بين مركز المعلومات وبين متخذ القرار زادت فاعليّة عملية اتخاذ القرار وزاد رشدها . ولسنا بذلك نفرض أن كل المعلومات والبيانات التي تبنى عليها القرارات تصل إلى متخذ القرار من خلال قنوات اتصال رسمية. ففي بعض الأحيان يكون للاتصالات غير الرسمية أثرها الفعّال في اتخاذ قرار معين(مهنا، 2005: 334). لذا يجب أخذ الحيطة والحذر للتأكد من دقة وصحة تلك المعلومات للوصول إلى قرار رشيد وفعّال.



ج. العلاقة بين التفويض واللامركزية الإدارية وفاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية.

إن زيادة حجم المنظمة تعني زيادة تعقد وتشابك عملياتها، هذا الأمر يؤدي إلى تعقد عملية اتخاذ القرارات التي تحتاج عندئذ إلى وقت أطول لتحليل المعلومات ودراسة المشاكل المختلفة. ذلك ينتج عنه زيادة العبء على كاهل المديرين في المستويات العليا، عندئذ يصبح التفويض ضرورة ملحة. بناء عليه، فان زيادة حجم المنظمة تزيد من احتمالات اللامركزية (المنديل، 2003: 25). وهذا يعني تمتع هذه الوحدات الإدارية والوظائف بصلاحية وسلطة صنع القرار، والتصرف المستقل، وفق ما يمليه عليها تقديرها للحالات والمشاكل التي تواجهها. فعندما تصنع القرارات على مستوى الوحدة، أو الوظيفة القائمة بالتنفيذ، دون أن تصعد هذه القرارات إلى مستويات أعلى، وعندما لا تقيد تصرفات الوحدات والوظائف بلوائح مقيدة لسلطتها وصلاحيتها التقديرية، فان اللامركزية تكون هي الصفة الغالبة (عبد الوهاب، 1982: 91) مما يؤدي إلى تمتع الوحدات الإدارية الأدنى بقدر من السلطة في اتخاذ القرارات. وهذا يمكنها من المبادرة في وضع القرارات في موقعها لتكون أكثر رشدا و فاعليّة، ومتلائمة إلى حد كبير مع ظروف العمل، حيث تتم وفق تقدير الظروف المنبثقة من مواقع العمل (العكيلي، 1992: 164).

د. العلاقة بين نطاق التمكن والإشراف الإداري وفاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية.

يعد نطاق التمكن من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات لأن اتساع هذا النطاق يقلل من تعدد المستويات الإدارية، مما يقلل من الفجوة بين المدير ومرؤوسيه ويزيد من سرعة التفاهم، ويؤدي بالتالي إلى سرعة اتخاذ القرارات (كنعان، 2006: 296). وعلى الرغم من مزايا نطاق التمكن إلا أن له مخاطر كثيرة على مستوى الإدارات العليا في الأجهزة الحكومية، وهي مخاطر تنعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات لأن اتساع نطاق التمكن أو الإشراف يجعل المدير غير قادر على تخصيص الكثير من الوقت والجهد لاتخاذ قرارات في المسائل المهمة، وكذلك لا يمكن المرؤوسين من إيجاد حل للمشاكل التي تواجههم بأنفسهم واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها دون الرجوع للمدير، لذلك تتعارض اغلب القرارات مع بعضها البعض (هواري، 1997: 167).ويقلل من فاعليّة اتخاذ القرارات.



ثانياً: العلاقة بين العوامل البيئية وفاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية ، والمتمثلة بما يلي:

أ. العلاقة بين انسجام النظام السياسي والاقتصادي في الدولة ، وفاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية.

إن عملية اتخاذ القرار تتأثر سلبا أو إيجابيا بالنظام السياسي السائد ، فالكثير من القرارات يتم صياغتها بما ينسجم والتوجه السياسي والظروف السياسية التي يعيشها المجتمع بشكل عام والموجودة فيه المنظمة كدرجة استقرار النظام السياسي ، ونظام الحكم السائد ودرجة الحرية واحترام الفرد ، ووجود دولة المؤسسات ، كل هذه الظروف تنعكس على جو العمل داخل المنظمة وبالتالي تؤثر على فاعليّة اتخاذ القرار وجودته (حجاحجة،2004: 240). فمن بين العناصر التي تتحكم في صنع القرار تفرّد السياسة بالكلمة الأخيرة، فالاقتصاد ونظرية الإدارة وأحوال السوق وما شابه ذلك ما هي إلا العناصر التي تعطي الشكل العام لصنع القرار ، لكن السياسة هي التي تحدد في نهاية الأمون الذي ينتفع داخل المنشاة وبما ؟ وكيف؟ ومتى ينتفع. لذلك يحتاج صنع القرار الفعّال إلى تقدير جيد لطبيعة السياسة المتعلقة بالأمر وتقدير الخطط والسلوكيات السياسية السائدة (جلدة،2009: 103).

لذا تظهر الإجراءات الحكومية الرسمية قيودا على متخذي القرارات في الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء بما تفرضه من قوانين وقواعد ملزمة لتأدية تلك الأعمال، وكذلك قد تشكل النقابات العمالية وجماعات المصالح وفئات الضغط خاصة المراكز المالية القوية منها ، بالإضافة إلى تصرفات الجمهور بالمقاطعة الاقتصادية والحملات الإعلانية في فرض قيود على حرية متخذي القرارات الإدارية مما يتوجب على متخذي القرارات الإدارية الأخذ بالحسبان هذه الممارسات العامة عند صنع واتخاذ القرار لضمان فاعليّته (شحادة،2006: 140).

كما أن للنظام الاقتصادي السائد في دولة ما الأثر في فاعليّة اتخاذ القرارات، لان القرارات الإدارية يفترض أن تأتي منسجمة مع الاتجاه الاقتصادي المعتمد في الدولة، ومن أهم القوى والمتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على فاعليّة القرارات الإدارية: تفاوت المستويات الاقتصادية السائدة في المجتمع ، وتوفر الاعتمادات



المالية اللازمة لتنفيذ القرار..." (كنعان،202:2006).

ب. العلاقة بين انسجام القرار مع الصالح العام، وفاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية.

في اغلب الأحوال تتحقق فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية عندما يراعي حين صدورها أهداف مجموع المواطنين وليس فئات محددة منهم قد تكون صاحبة مصلحة خاصة في اتخا ذ القرار، ومن هنا يجب على المدير متخذ القرار أن يراعي عدالة القرار، وموضوعيته حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام ، إذ أن عدالة القرار معناها إتاحة الفرصة لجميع فئات الشعب لإبداء رأيها ووجهات نظرها حول القرار ومن الاندماج أو التأثر بحيثيات القرار ، وموضوعية القرار تعني إتباع متخذ القرار للمعايير والأساليب العلمية التي تكفل اختيار البديل بعيدا عن المؤثرات والنزعات الشخصية و اللاموضوعية التي تؤثر في سلامة القرار وتجعله غير منسجم مع الصالح العام (حجاحجة، 2004: 242). وكما أشار العمري بان عملية اتخاذ القرارات والخاصة في القضايا الحساسة تتأثر باتجاهات الرأي العام مما يستدعي وفي بعض الظروف إلى اللجوء إلى استفتاء عام ,وبالأخص عند اتخاذ قرار مصيري و مهم سواء بالنسبة للدولة أو للمنظمات الدولية الكبرى (العمري،2000: 80). لضمان فاعليّة اتخاذ القرار وانسجامه مع الرأي العام.

ج. العلاقة بين التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية وفاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية.

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالظروف الاجتماعية السائدة ، والمتمثلة بالعادات والتقاليد والأعراف والقيم الدينية الموروثة، وكذلك بالعلاقات والانتماءات العشائرية والقبلية والعائلية (العمري،2000: 79). وبتفاعل هذه العوامل والظروف الاجتماعية مع بعضها البعض، تتولد معطيات جديدة، تسهم في اتخاذ قرارات جديدة، بهدف الحفاظ على العادات والتقاليد والأعراف والقيم الدينية والأخلاقية الموروثة ولذلك تكون العلاقة تبادلية بين اثر العوامل الاجتماعية على القرارات من جهة ودور القرارات في الحفاظ على هذه العوامل من جهة أخرى (كنعان، 2006: 230)هذا فضلا عن أن انسجام هذه القرارات مع التقاليد والقيم الدينية يسهل عملية اتخاذ القرار ويزيد من فاعليّته . إن القوى المتمثلة في القيم والمثل والديانة والعادات والتقاليد الاجتماعية تعتبر جزء من ثقافة المنظمة وهي من أهم



العوامل المؤثرة في تصورات متخذ القرار وكيفية ذ هجه لاختيار البد ائل ثم ما تفرزه من قرارات إدارية (شحادة، 2006: 150). كما إن بعض العادات والتقاليد والأعراف وأنماطالسلوك الاجتماعي السائدة في معظم مجتمعات الدول النامية ، والتي من أبرزها الوساطة وأشكال المحاباة التي تتم بدوافع حزبية أو طائفية أو مذهبيةوكذلك بعض أنماط العلاقات والأعراف الاجتماعية تفرز آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات بشكل خاص (الكبيسي، 1982:95). وتحد من فاعليّتها.

د. العلاقة بين القوانين والأنظمة، وفاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية.

تعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها ، فالقوانين تُلزم المنظمات بسلوكيات معينة وتضع معايير لتصرفاتها وبحدود معينة ، في حين أن التشريعات تساعد الحكومة في التحكم بسلوك المنظمات وجعله متماشيا مع المعايير المقبولة . وكثيرا ما تتدخل الحكومة بسن تشريعات جديدة بناء على حصول خروقات للقوانين أو عدم الالتزام بها من قبل بعض المنظمات (العامري والغالبي،2007: 83).وكذلك فإن لعدم وضوح اللوائح أو النصوص أو المعلومات، أو لجمود الأنظمة الداخلية وعدم مرونتها أو تأخير الأوامر والتعليمات في الوصول إلى متخذ القرار لها الأثر في فاعليّة اتخاذ القرارات (العتيبي،1999)، وتحد من فاعليّة القرار.

هـ. العلاقة بين التقدم التكنولوجي، وفاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية.

لقد كان للثورة التكنولوجية التي سادت العالم الأثر الكبير على مختلف العمليات الإدارية، ففي مجال اتخاذ القرار فقد كان لاستخدام الحاسب الآلي دورا مهما في حفظ وجمع وتحليل البيانات بشكل منظم وسريع ، مما يساعد في تحسين فاعليّة اتخاذ القرار. حيث أن للحاسب الالكتروني الدور الكبير في تطوير وتحسين الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات من خلال استخدام قدرته على توفير البيانات الملائمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب بعد أن كانت عملية الحصول على مثل هذه البيانات بالسرعة والجهد المعقول عملية مستحيلة وذات تكلفة عالية . مما زاد ذلك من اتخاذ قرارات إدارية أكثر فعّالية (حجاحجة،2004: 241).

لذا لم يعد هناك مفر أمام الدول النامية من الاستفادة من الثورة التكنولوجية التي



تشهدها الدول المتقدمة في مجال الإدارة بشكل عام واتخاذ القرارات بشكل خاص حيث يمكن الاستفادة مما قدمته الاختراعات العلمية في هذا المجال مثل الحاسبات الالكترونية التي تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات (كنعان، 2006: 335).

إن الثورة التكنولوجية بشكل عام وتكنولوجيا المعلومات بشكل خاص قد أزالت الكثير من الحواجز والمعيقات أمام المنظمات وجعلتها أكثر انفتاحا وشفافية في تعاملها مع مختلف الأطراف الخارجية والداخلية . وبفضل استخدام الحواسيب وبرمجياتها والاستفادة منها في خلق ميزات تنافسية للمنظمة من خلال القدرة على استخدام التكنولوجيا لسحب وتقييم وتنظيم وتحليل المعلومات في سبيل اتخاذ قرارات مختلفة ذات جودة عالية (العامري، ألغالبي،2007: 294).

2.2 الدراسات السابقة:

تطرقت الكثير من الدراسات إلى موضوع اتخاذ القرارات الإدارية حيث تناول البعض منها المعوقات والضغوط التي تواجه هذه العملية في حين تناول دراسات أخرى عملية تطبيق القرارات في المنظمات . ولكن الدراسات المتعلقة بموضوع العوامل التي تؤثر على فاعليّة عملية اتخاذالقرارات الإدارية لا تزال قليلة . وفيما يلي استعراض بعض الدراسات التي تتصل بموضوع الدراسة الحالية.

الدراسات العربية:

أجرى (آل مشبب، 2007) دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات بمجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية". وكان الهدف الرئيسي التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقه هو معرفة اثر العوامل التنظيمية والشخصية والبيئية والتقنية المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات فيمجلس الشورى في المملكة العربية السعودية. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

إن أكثر العوامل التي لها اثر على اتخاذ القرار بمجلس الشورى هي العوامل التنظيمية، ثم يليها من حيث الأهمية العوامل الشخصية ثم العوامل البيئية.

وأجرى (البحيصي، 2005) دراسة بعنوان "تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال –دراسة استطلاعية للواقع

الفلسطيني". والتي هدفت إلى محاولة استطلاع اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على القرارات الإدارية في المنشآت الفلسطينية، تم تصميم استبانه لتحقيق أهداف الدراسة وزعت على عينة حجمها (71) مشاركا من مدراء الشركات التي تعمل في القطاعات الاقتصادية (التجارية والصناعية وقطاع المقاولات وقطاع الخدمات والقطاع الزراعي). وقد توصلت الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في الشركات الفلسطينية ضعيف جدا مما يعكس بكل وضوح قلة الأثر لهذه التكنولوجيا على عملية اتخاذ القرارات في هذه الشركات.

دراسة قام بها (المحاسنة، 2005). بعنوان" اثر كفاءة نظم المعلومات في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات "دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية . هدفت الدراسة إلى تحليل كفاءة نظم المعلومات في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات في دائرة الجمارك. تكونت عينة الدراسة من (250) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. جاءت تصورات المبحوثين لكفاءة نظم المعلومات مرتفعة.
2. جاءت تصورات المبحوثين لكفاءة عملية اتخاذ القرارات مرتفعة.
3. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

وفي دراسة قامت بها (أبو حميدي، 2005) بعنوان "أثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب " هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة تتأثر بالعوامل التنظيمية والبيئية بدرجة متوسطة.

وأجرى (ناجي،2005) دراسة بعنوان" درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري، في وزارة التربية والتعليم في الأردن "، حيث هدفت إلى معرفة درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين أنفسهم والعلاقة بين فهم وممارسة الإداريين



لتفويض السلطة ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ . أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها أنّ درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية، وأن مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري كان عالياً أيضاً، و أن هناك علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين فهم الإداريين وممارستهم لتفويض السلطة من جهة وبين كفاءة اتخاذ القــرار من جهة أخرى.

وفي دراسة قام بها (المشرقي، 2004) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمات الصناعية والخدمية "، والتي هدفت إلى التعرف إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تحليل المشكلات واتخاذ القــرارات في المنظمات الصناعية والخدمية في سلطنة عمان ، وقد اعتمدت الدراســة علــى الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يعتمد بدوره على الدراسات النظرية التي اهتمــت بدراسة الكيفية التي تدار فيها المنظمات الصناعية والخدمية من خــلال اســتخدام التكنولوجيا المناسبة لكل منها للوصول إلى صنع القرارات التنظيمية وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن استخدام نظام المعلومات المبني على الحاسب الآلي يساعد على التقليل من تعدد المستويات الإدارية وكذلك زيادة قدرة المنظمات على التحكم في مركزية صنع القرارات، وأن نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي تدعم صنع القرارات التنظيمية من خلال تيــسير عمليــات الاتــصال بــين المشاركين في القرار.

وفي دراسة قام بها (الطراونة، 2003) بعنوان "أثر جــودة تكنولوجيــا نظــام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي وفاعلية عملية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية " في الأردن". حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر جودة تكنولوجيا المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي وفاعلية عملية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وتكون مجتمــع الدراسة من (250) موظفاً مستخدماً لتكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات فــي ســلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة.

2وجود أثر هام ذو دلاله إحصائية لأبعاد متغير جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة (الأمور المادية، والاعتمادية، والاستجابة التأكيدية، والتعاطفية، وخصائص المعلومات) في فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى المبحوثين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

أما دراسة (السبيعي، 2003) والتي قام بها بعنوان "دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية : دراسة مسحية على منسوبي جوازات منطقة الرياض ". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد فعّالية وسائل الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات والوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية، من اجل الوصول إلى مقترحات تزيد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات . وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر وسائل الاتصالات الإدارية فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية تليها الاتصالات الشفهيةثم الاتصالات غير اللفظية ،أما بالنسبة للا تصالات المصورة فكانت ذات فعالية متوسطة في عملية اتخاذ القرارات ، وان من أهم المعوقات التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في جوازات منطقة الرياض على التوالي هي : المعوقات الشخصية، يليها المعوقات التنظيمية وأخيرا المعوقات البيئية.

وأجرى (المنديل، 2003) دراسة بعنوان "المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلىنوع الأسلوب الإداري المتبع (مركزية أم لامركزية). وعلاقة تطبيقهما فياتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي . توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن اتجاهات مفردات الدراسة نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات توفر بيئة عمل منسجمة لعملية اتخاذ القرارات وتسهم في التغلب على المعوقات التي تحول دون فاعليّة القرارات الإدارية والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على الأداء الوظيفي.

وفي دراسة قام بها (العمري، 2000) بعنوان "العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في الشرطة:دراسة تطبيقية على شرطة منطقتي الرياض والشرقية ".



هدفت هذه الدراسة إلى بيان العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات بكافة جوانبها ، وبيان أثار التشابكات المجتمعية وانعكاساتها على المنظمات الأمنية في المملكة العربية السعودية ومدى تأثيرها على اتخاذ القرارات الأمنية . وقد أسفرت نتائج الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها ما يلي:

1. تعد العوامل التنظيمية في مقدمة العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الشرطي.
2. تأتي الجوانب الآتية المقدمة من حيث درجة الأهمية في التأثير على اتخاذ القرار الشرطي درجة الإلمام بموضوع اتخاذ القرار ، ودقة البيانات والمعلومات المتاحة واختيار أفضل القيادات في المناصب القيادية العليا ، وكذلك اهتمام القيادات العليا باتجاهات الرأي العام.

أما الدراسة التي قام بها (القحطاني،1996) بعنوان "دور المعلومات والاتصالات في عملية اتخاذ القرارات : دراسة تطبيقية على إدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض"، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات، والأساليب العلمية المتبعة من قبل ضباط إدارة الدفاع المدني بالرياض في اتخاذ قراراتهم ، والصعوبات التي تواجه عملية حصولهم على المعلومات ، ومصادر المعلومات ووسائل الاتصالات بإدارة الدفاع المدني بمنطقة الرياض ومدى مساهمتها في ترشيد القرارات.

وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي عن طريق المسح الشامل واستخدمت الاستبانة كاداه لجمع المعلومات من عينة الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن عدم تفويض سلطة اتخاذ القرار ترجع إلى الإحساس بالمسؤولية الكاملة من قبل القيادات العليا عن تحقيق الهدف كعامل أول ويليه من حيث التأثير طبيعة العمل التي تتيح إسناد المسؤولية للغير ، ثم أخيرا عدم مقدرة المروؤسين على تحمل المسؤولية.
2. إن الاتصالات الرسمية مع الرؤساء هي أهم الوسائل اللازمة للحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات وتلي ذلك من حيث الأهمية الاتصالات مع الزملاء والمروؤسين وأخيرا الاتصالات خارج الوحدة.



3.إن أهم المشكلات التي تعترض جمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرار هي نقص البيانات المتاحة، يلي ذلك على التوالي طول الوقت اللازم لجمعها ، وعدم توفر النوعية المطلوبة من المعلومات ، وأخيرا صعوبة استرجاع البيانات عند الحاجة إليها.

كما أجرى (الجلال، 1993). دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بتحديد الإستراتيجية الأمنية المستقبلية "، أجريت هذه الدراسة التطبيقية على إمارة منطقة الرياض ومن أهم أهدافها تحديد أهمية اتخاذ القرار في تحديد الإستراتيجية الأمنية المستقبلية والى التخطيط الأمني ومفهوم الأمن الشامل، والعوامل التي تساعد على نجاح عملية اتخاذ القرارات ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية بإمارة منطقة الرياض هي العوامل الاجتماعية والثقافية ، وأن المصلحة العامة بالأخص تحظى بنصيب الأسد في تأثيرها ومراعاتها عند اتخاذ القرارات الإدارية والأمنية.

دراسة قام بها (الفيصل، 1991) بعنوان: "العوامل المؤثرة على صناعة القرارات الإدارية وعلاقتها باتجاه المشروعات العامة : دراسة ميدانية على عينة من المشروعات العامة بالمدينة الصناعية بالجبيل". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل الرئيسية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المشروعات العامة بالمملكة العربية السعودية وتشمل (القائد متخذ القرار ، ونظام الاتصالات والمعلومات، واعتبارات التكاليف والأرباح، وعناصر البيئة الداخلية والخارجية).وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر لتلك العوامل الرئيسة في فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

في دراسة قامت بها (عبدالغفار، 1990) بعنوان: "تأثير العوامل البيئية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال السعودية ". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهمية العوامل البيئية الخارجية من منظور متخذ القرار داخل منظمات الأعمال السعودية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، وكشف أهمية نظم المعلومات الإدارية في المنظمات السعودية وتأثيرها على عملية



اتخاذ القراراتومعرفة تأثير العوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية والثقافية في الأسلوب المتبع في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. وجود علاقة بين عوامل البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية) وعملية اتخاذ القرارات الإدارية.
2. وجود ارتباط بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وبين توافر المعلومات الملائمة عن العوامل الداخلية والخارجية في منظمات الأعمال السعودية.
3. إن نمط وأساليب اتخاذ القرارات يتأثر بالعوامل الاجتماعية والثقافية التي ينتمي إليها متخذ القرار مع تفاوت درجة التأثير بين عينة أفراد الدراسة.

الدراسات الأجنبية:

قام لزراغا وآخرون (Lizgrraga, et, al, 2007) بدراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار من حيث العمر الوظيفي ودرجة وضوح القرار والجنس، وشملت عينة الدراسة (589) مبحوثاً منهم (294) ذكور و(295) من الإناث والذين يعملون في منظمات صناعية في اسبانيا (برشلونة). وتوصلت الدراسة إلى انه كلما تقدم العمر الوظيفي أصبح العامل قادراً على اتخاذ قرار فعّال. وأن لوضوح القرارات أثر مهم جداً في فاعلّية اتخاذ القرار في حين لم تشر النتائج إلى أي أثر للجنس على فاعليّة اتخاذ القرار.

وفي دراسة قام بها بارسونز (Parsons,2007) بعنوان "العقيدة الدينية وأخلاقيات عملية اتخاذ القرارات"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان الإيمان الديني يؤثر على أخلاقيات عملية اتخاذ القرارات عند الضباط البحريين في الأكاديمية البحرية للولايات المتحدة. وأشارت النتائج أولا إلى أن العنصر الديني ليس له تأثير على أخلاقيات عملية اتخاذ القرارات عند الضباط البحريين في الأكاديمية البحرية للولايات المتحدة، كما أن للعلاقات الاجتماعية والمصلحة الذاتية التأثير الكبير على أخلاقيات عملية اتخاذ القرارات عند الضباط البحريين في الأكاديمية وبالتالي ينعكس ذلك على رشدانية القرارات.



دراسة قام بها رالسون (Ralston, 2005) بعنوان "أثر القيم الإدارية على سلوك اتخاذ القرارات: دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة وهونج كونج" هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير القيم الوطنية لكل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج على سلوك المديرين ورجال الأعمال في كلا البلدين وانعكاس ذالك على فاعليّة اتخاذ القرارات في الأعمال المشتركة بينهما. أشارت النتائج إلى وجود اختلافات في القيم الوطنية لكلا البلدين مما ينعكس ذلك على سلوك صنع القرار عند المديرين ورجال الأعمال لكل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وبالتالي يؤثر على فاعليّة اتخاذ القرارات في الأعمال المشتركة بينهما.

ودراسة قام بها ابرهام_ليفن (Abraham-Levin, Temi & Erakovich, Rod,2004) بعنوان "العوامل المؤثرة على أخلاقيات عملية صنع قرارات لمدراء المالية". هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على أخلاقيات القرار لمدراء المالية. أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت الدراسة إلى أن المعايير الأخلاقية تؤثر على سلوك متخذ القرار.

دراسة قام بها جلمور (Gilmore, 1996) بعنوان "أثر العوامل التنظيمية على اتخاذ القرارات التنظيمية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العوامل التنظيمية المتمثلة في الهيكل التنظيمي والتغيير والتطوير التنظيمي والبيئة الخارجية والداخلية على عملية اتخاذ القرار في المنظمات العاملة في قطاع صناعة المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية". وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر العوامل التنظيمية تأثيراً في اتخاذ القرار تتمثل في مرونة الهيكل التنظيمي يليها التغيير والتطوير التنظيمي.

ملخص الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت اتخاذ القرارات الإدارية بصورة عامة وفاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بصفة خاصة، ولكن قلت الدراسات التي تناولت الأبعاد التي استخدمها الباحث في دراسته الحالية.

وقد استعرض الباحث في هذا الفصل أربعة عشرة دراسة عربية وخمسة دراسات أجنبية أجريت في العقدين الأخيرين من عام 1990م-2007م.



لقد تطرقت الدراسات السابقة إلى مجالات مختلفة في العوامل التنظيمية والعوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية. أما بالنسبة إلى التطابق وعدم التطابق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث النتائج والمعايير فهي كما يلي

ففي دراسة (آل مشبب، 2007) بعنوان "العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات بمجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية"، ودراسة (العمري، 2000) بعنوان "العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في الشرطة. التي تطرق فيها الباحثان إلى أهم العوامل التنظيمية والبيئية المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات بمعايير تتشابه في بعضها وتختلف في البعض الآخر عن الدراسة الحالية ولكن تطابقت الدراستان في نتائجها مع الدراسة الحالية من حيث أن تصورات العاملين لأثر العوامل التنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية جاءت مرتفعة. أما دراسة (الجلال، 1993). بعنوان "العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بتحديد الإستراتيجية الأمنية المستقبلية" لم تتطابق مع الدراسة الحالية لان هذه الدارسة توصلت إلى أن العوامل الاجتماعية وبالأخص المصلحة العامة لها أثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية. أما دراسة لزراغا وآخرون (Lizgrraga, et, al, 2007) بعنوان "العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار" والتي توصلت إلى أن تقدم العمر أو الخبرة الوظيفية تلعب دور كبير في تحديد العوامل المؤثرة على فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية هذا ما يختلف مع الدراسة الحالية التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائيا لأثر العوامل التنظيمية في فاعليّة اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. أيضا قدم (أبو حميدي، 2005) دراسة بعنوان "أثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب. التي تطابقت مع الدراسة الحالية من حيث العنوان رغم إضافة العوامل الإنسانية إلا أنها اختلفت مع الدراسة الحالية من حيث النتيجة حيث جاءت تصورات المبحوثين لأثر العوامل التنظيمية والبيئية متوسطة، والدراسة الحالية جاءت مرتفعة. أما دراسة قام بها (الفيصل، 1991) بعنوان: "العوامل المؤثرة على صناعة القرارات الإدارية وعلاقتها باتجاه المشروعات العامة" التي توصلت إلى

أن جميع العوامل البيئية والتنظيمية كان لها اثر على اتخاذ القرارات الإدارية وبهذا تكون قد اختلفت مع الدراسة الحالية التي توصلت إلى أن بعض العوامل لم يكن لها اثر على اتخاذ القرارات الإدارية. وفي دراسة قامت بها (عبد الغفار، 1990) بعنوان: "تأثير العوامل البيئية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية التي توصلت إلى وجود علاقة بين عوامل البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية) وعملية اتخاذ القرارات الإدارية فهي بهذه النتيجة تكون قد تطابقت مع الدراسة الحالية بوجود اثر للعامل الاقتصادي على القرار الإداري ولم تتطابق مع الدراسة الحالية بوجود اثر للعوامل الاجتماعية على القرار الإداري.أما بخصوص الدراسات السابقة التي اعتمدت في دراساتها على بعض المعايير التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية كما في دراسة (ناجي،2005) التي ركز فيها الباحث على اثر التفويض الإداري في ترشيد القرارات فقد تطابقت نتائجها مع الدراسة الحالية من حيث وجود أثر للتفويض الإداري على عملية اتخاذ القرارات الإدارية. أما بالنسبة لمعيار اللامركزية في اتخاذ القرارات الذي تناوله (المنديل، 2003) في دراسته والتي توصلت إلى نتائج لم تتطابق مع نتائج الدراسة الحالية لان دراسة المنديل أظهرت وجود اثر للامركزية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. أما بخصوص معيار أثر تكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتي ركز عليها كل من (المشرقي، 2004)، و(الطراونة، 2003)، و(البحيصي، 2005) في دراساتهم حيث تطابقت نتائج دراسة كل من المشرقي والطراونة مع الدراسة الحالية في وجود اثر لتكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ولم تتطابق دراسة البحيصي مع الدراسة الحالية لأنها لم تظهر في نتائجها وجود اثر لتكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات الإدارية. أما بالنسبة لمعيار الاتصال الإداري الذي تطرق إليه كل من (السبيعي، 2003)، و(القحطاني، 1996). فقد تطابقت نتائجهما مع نتائج الدراسة الحالية بوجود اثر للاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات الإدارية. أما بالنسبة لدراسة كل من بارسونز (Parsons,2007)، ورالسون (Ralston, 2005) الذي ركزا فيها على العقيدة الدينية والأخلاقية والقيم الإدارية وعلاقتها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية فلقد



تطابقت دراسة بارسون مع الدراسة الحالية بعدم وجود اثر للعقيدة الدينية والأخلاقية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ولم تتطابق دراسة رلستون مع الدراسة الحالية لأنها اظهر نتائج بوجود اثر للقيم الإدارية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ما يميز هذه الدراسة:

ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها في أنها من الدراسات القليلة حسب علم الباحث التي تجمع بين جميع العوامل التنظيمية والعوامل البيئية بإبعادها المختلفة وبيان أثرها على فاعليّة اتخاذ القرارات، ثم إنها الدراسة الوحيدة التي طبقت على مؤسسة المدن الصناعية الأردنية ومؤسسة المناطق الحرة.



الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي تم الرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة من الدوريات والكتب والمجلات العلمية والشبكة العنكبوتية (الانترنت) لبناء الإطار النظري للدراسة والوقوف على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها، أما على صعيد البحث الميداني تم جمع البيانات من خلال استبانه تم تصميمها وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائيا للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها من اجل تحقيق أهداف الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة.

يشمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين في مؤسسة المدن الصناعية الأردنية ومؤسسة المناطق الحرة كما في الجدول (1-2-3) اللاحق والبالغ عددهم (585) موظفاً وموظفة، منهم (235) موظفاً في مؤسسة المدن الصناعية الأردنية، و(350) موظفاً في مؤسسة المناطق الحرة، في ضوء إحصائيات شؤون الموظفين في المؤسسات المبحوثة لعام (2009). وعليه تم توزيع الاستبانات على جميع مفردات المجتمع. أعيد منها (430) استبانه، وتبين أن (16) استبانه غير صالحة للتحليل الإحصائي وبذلك يكون مجموع الاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (414) استبانه بنسبة (71%) من المجموع الكلي للاستبيانات الموزعة. وفيما يلي عرضا لخصائص المبحوثين:

جدول رقم (1)

خصائص مجتمع الدراسة (مؤسسة المدن الصناعية الأردنية)

مجتمع الدراسة	عدد العاملين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة	نسبة الاستبانات المستردة
الإدارة العامة	97	97	70	3	67	0.29
مدينة عبد الله الثاني الصناعية	45	45	35	1	34	0.14
مدينة الحسن الصناعية	50	50	40	2	38	0.16
مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية	43	43	35	0	35	0.15
المجموع	**235**	**235**	**180**	**6**	**174**	**%74**

جدول رقم (2)

خصائص مجتمع الدراسة (مؤسسة المناطق الحرة)

مجتمع الدراسة	عدد العاملين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة	نسبة الاستبانات المستردة
الإدارة العامة	170	170	120	4	116	0.33
المنطقة الحرة الزرقاء	127	127	90	3	87	0.25
المنطقة الحرة سحاب	16	16	14	2	12	0,03
المنطقة الحرة المطار (الملكة عاليا)	12	12	9	1	8	0.02
المنطقة الحرة الكرك	12	12	12	0	12	0.03
المنطقة الحرة الكرامة	13	13	5	0	5	0.01
المجموع	**350**	**350**	**250**	**10**	**240**	**%69**

جدول رقم(3)

خصائص مجتمع الدراسة للمؤسسات المبحوثة

مجتمع الدراسة	عدد العاملين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة	نسبة الاستبانات المستردة
مؤسسة المدن الصناعية الأردنية	235	235	180	6	174	%74
مؤسسة المناطق الحرة	350	350	250	10	240	%69
المجموع	585	585	430	16	414	%72

جدول رقم (4)

خصائص المبحوثين وفقا لمتغيرات الدراسة.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
العمر	30 سنة فاقل	61	14.7
	31- 36 سنة	184	44.4
	37-42 سنة	105	25.4
	43-48 سنة	44	10.6
	49 سنة فأكثر	20	4.8
الحالة الاجتماعية	أعزب	72	17.4
	متزوج	342	82.6
النوع الاجتماعي	ذكر	305	73.7
	أنثى	109	26.3
المؤهل العلمي	ثانوي	105	25.4
	دبلوم متوسط	58	14.0
	بكالوريوس	228	55.1
	دراسات عليا	23	5.6
المسمى الوظيفي	مدير	19	4.6
	مساعد مدير	7	1.7
	رئيس قسم	101	24.4
	إداري	287	69.3
عدد سنوات الخدمة	6 سنوات فاقل	63	15.2
	7-12 سنة	186	44.9
	13-18 سنة	128	30.9
	19-24 سنة	31	7.5
	25 سنة فأكثر	6	1.4

فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد دلت النتائج على أن الفئة العمرية (من 31 إلى 36 سنة) كانت أكثر تمثيلا وقد احتلت المرتبة الأولى بواقع (44,4%)، تلاها الفئة العمرية (من 37 إلى 42 سنة) وقد بلغت (25,4%) من المبحوثين، وقد جاءت الفئة العمرية (30 سنة فاقل) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (14,7%)، ثم جاءت الفئة العمرية (من 43 إلى 48 سنة) بواقع (10,6%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (49 سنة فأكثر) وقد شكلت ما نسبته (4,8%) من المبحوثين. ويفهم من هذه النتائج أن غالبية المبحوثين هم من فئة الشباب في الفئات العمرية (من 30 إلى 42 سنة).

وفيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية، فقد أظهرت النتائج تفوق عدد المتزوجين على غير المتزوجين، فقد بلغت نسبة المتزوجين (82,6%)، في حين أن نسبة غير المتزوجين كانت قد شكلت (17,4%) من مجموع المبحوثين.

كما يبين الجدول رقم (2) أن عدد الذكور يزيد عن عدد الإناث بشكل ملحوظ حيث بلغت نسبة الذكور (73,7%) من مجموع أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإناث (26,3%) وهذا يعكس تفوق الذكور على الإناث في الوظيفة العامة في مؤسسة المدن الصناعية ومؤسسة المناطق الحرة.

وقد أشارت النتائج كذلك إلى أن (55,1%) من المبحوثين هم من حملة درجة البكالوريوس وقد يعود ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف يتطلب حصول الموظف على مؤهل جامعي (بكالوريوس)، مقابل (25,4%) كانوا من حملة درجة (الثانوي) وان (14,0%) كانوا من حملة درجة الدبلوم، في حين أن (5,6%) من المبحوثين كانوا من حملة درجة الدراسات العليا. ويتضح من تلك النتائج أن غالبية الموظفين هم من حملة الدرجات العلمية مما يؤكد على حرص إدارة المؤسسات المبحوثة على ضرورة حصول موظفيها على التأهيل العلمي المناسب.

كما بينت النتائج أن (69,3%) من المبحوثين كانوا ضمن فئة إداري، وان ما نسبته (24,4%) كانوا رؤساء أقسام، في حين أن ما نسبته (4,6%) كانوا مدراء، وأخيراً فئة مساعد المدير شكلت ما نسبته(1,7%) من المبحوثين.

كما دلت النتائج أن (44,9%) من المبحوثين تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (من 7 إلى 12 سنة) مقابل (30,9%) كانت مدة خدمتهم (من 13 إلى 18سنة)، وان

(15,2%) كانت مدة خدمتهم (6 سنوات فاقل)، في حين أن (7,5%) كانت مدة خدمتهم (من 19 إلى 24 سنة)، وأخيراً جاءت فئة الخبرة (25 سنة فاقل) وشكلت ما نسبته (1,4%) من المبحوثين ويمكن تفسير ذلك أن غالبية المبحوثين كانوا من الشباب ذوي الخبرة المتوسطة.

3.3 أداة الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه حسب مقياس ليكرت (**Likert**) الخماسي، بعد مراجعة الأدب النظري للدراسة، وذلك لدراسة العوامل التنظيمية والبيئية وأثرها على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية. حيث تتكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويقيس العوامل الشخصية والديموغرافية، التي تشمل العمر، الحالة الاجتماعية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة.

الجزء الثاني: يقيس العوامل التنظيمية. الفقرات (1- 24). وهي على النحو التالي: القوى الكامنة في الموقف الإداري (1-8)، الاتصالات الإدارية (9-12)، التفويض (13-16)، اللامركزية الإدارية(17-20)، نطاق التمكن (21-24).

الجزء الثالث: يقيس العوامل البيئية. الفقرات (25- 44). وهي على النحو التالي: طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة (25-28)، مدى انسجام القرار مع الصالح العام (29-32)، التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية (33-36)، القوانين والأنظمة (37-40)، التقدم التكنولوجي (41-44).

الجزء الرابع: يقيس فاعليّة اتخاذ القرارات. الفقرات (45- 57).

4.3 صدق الدراسة

للتحقق من مدى صدق محتوى الأداة تم عرض الاستبانة على مجموعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في جامعة مؤتة وذلك للتأكد من صدق محتوى فقرات الاستبانة لغويا ومضمونا، وإبداء آرائهم حول كل فقرة من

فقرات الاستبانة ومدى انسجامها وتمثيلها لإبعاد الدراسة، وتم تعديلها على ضوء أراء المحكمين، حيث تم استبعاد بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى، حتى تظهر الاستبانة بصورة تحقق أهداف الدراسة.

5.3 ثبات الدراسة

تم استخراج معامل الثبات طبقا لمعادلة كرونباخ ألفا(Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مجتمعة ولكل بُعد من أبعادها بطريقة منفردة. وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول رقم (5)

قيم معامل الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع.

أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	قيمة معامل الثبات
القوى الكامنة في الموقف الإداري	0.72
الاتصالات الإدارية	0.92
التفويض الإداري	0.67
اللامركزية الإدارية	0.61
نطاق التمكن (الإشراف)	0.70
العوامل التنظيمية(المتغيرات المستقلة)	**0.86**
طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة	0.79
انسجام القرار مع الصالح العام	0.88
التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية	0.73
النصوص التشريعية	0.63
التقدم التكنولوجي	0.78
العوامل البيئية (المتغيرات المستقلة)	**0.82**
فاعلية اتخاذ القرار (المتغير التابع)	**0.96**

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة قد جاءت مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لمتغير العوامل التنظيمية (إلفا = 0.86) ولمتغير العوامل البيئية (إلفا = 0.82).في حين بلغت قيمة معامل الثبات لبُعد فاعلية اتخاذ القرار (إلفا = 0.96) مما سبق يتضح أن غالبية نسب الثبات الظاهرة في الجدول السابق عالية ومناسبة لإغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي لمتغيرات الدراسة.



6.3 أساليب التحليل الإحصائي.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها واختبار صحة الفرضيات ووصف خصائص المبحوثين تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية
Statistical Package for Social Science (SPSS)(SPSS. V-15)

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص المبحوثين، اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية.
2. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار فرضيات الدراسة الأولى والثانية.
3. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين نحو أثر العوامل التنظيمية والبيئية في فاعليّة اتخاذ القرار.
4. اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية لمعرفة مصادر دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية، ولتدعيم نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA).



الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج

فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكلٍ منها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي : أوافق بشدة (5)، أوافق (4)،أوافق بدرجة متوسطة (3)، لا أوافق (2)،لا أوافق بشدة (1). واستنادا إلى ذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
(3.5 فما فوق)	(2.5-3.49)	(2.49 فأقل)

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (3.5) فأكثر فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة المبحوثين على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فان مستوى التصورات متوسطا، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فأقل فيكون مستوى التصورات منخفضا.

الإجابة عن أسئلة الدراسة.

نتائج السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في مؤسسة المدن الصناعية الأردنية ومؤسسة المناطق الحرة لمدى توفر العوامل التنظيمية المؤثرة في فاعليّة اتخاذ القرارات؟

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن أبعاد متغير العوامل التنظيمية.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
8-1	القوى الكامنة في الموقف الإداري	3.72	0.558	1	مرتفع
12-9	الاتصالات الإدارية	3.30	0.990	5	متوسط
16-13	التفويض الإداري	3.69	0.693	2	مرتفع
20-17	اللامركزية الإدارية	3.63	0.704	3	مرتفع
24-21	نطاق التمكن (الإشراف)	3.52	0.698	4	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	**3.60**	**0.497**	-	مرتفع

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (6) أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.60)، وأحتل بُعد القوى الكامنة في الموقف الإداري المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72)، تلاه بُعد التفويض الإداري بمتوسط حسابي (3.69)وجاء في المرتبة الثالثة بُعد اللامركزية الإدارية بمتوسط حسابي (3.63)يلي ذلك في المرتبة الرابعة بُعد نطاق التمكن (الإشراف) بمتوسط حسابي (3.52)وأخيراً احتل المرتبة الأخيرة بُعد الاتصالات الإدارية بمتوسط حسابي (3.30)، وتدل النتائج على أن أبعاد متغير العوامل التنظيمية قد توافرت في المؤسسات المبحوثة بدرجات متوسطة ومرتفعة.

نتائج السؤال الثاني : ما هي تصورات العاملين في مؤسسة المدن الصناعية الأردنية ومؤسسة المناطق الحرة لمدى توفر العوامل البيئية المؤثرة في فاعليّة اتخاذ القرارات؟

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن أبعاد متغير العوامل البيئية.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
28-25	طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة	3.65	0.769	2	مرتفع
32-29	انسجام القرار مع الصالح العام	3.46	0.869	3	متوسط
36-33	التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية	3.27	0.875	5	متوسط
40-37	النصوص التشريعية	3.69	0.611	1	مرتفع
44-41	التقدم التكنولوجي	3.43	0.934	4	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	**3.51**	**0.502**	-	مرتفع

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (7) أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (العوامل البيئية) قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.51)، وأحتل بُعد النصوص التشريعية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69)، تلاه بُعد طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة بمتوسط حسابي (3.65)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد انسجام القرار مع الصالح العام بمتوسط حسابي (3.46)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بُعد التقدم التكنولوجي بمتوسط حسابي (3.43)، وأخيراً احتل المرتبة الأخيرة بُعد التقاليد

الاجتماعية والقيم الدينية بمتوسط حسابي (3.27)، وتدل النتائج على أن أبعاد متغير العوامل البيئية قد توافرت في المؤسسات المبحوثة بدرجات متوسطة ومرتفعة.

نتائج السؤال الثالث: ما مستوى فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة المدن الصناعية ومؤسسة المناطق الحرة من وجهة نظر العاملين؟

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن مستوى فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة المدن الصناعية ومؤسسة المناطق الحرة من وجهة نظر العاملين

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط	الترتيب حسب المتوسط
45	استطيع تصنيف المشاكل التي تواجهني في المنظمة حسب أهميتها.	3.55	0.907	1	مرتفع
46	أستطيع التمييز بين أعراض المشكلة وأسبابها.	3.52	0.903	2	مرتفع
47	أحاول تصنيف المشاكل التي تواجهني في المنظمة حسب طبيعتها.	3.42	0.937	3	متوسط
48	استطيع تحديد العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة.	3.36	0.964	4	متوسط
49	استطيع تحديد مزايا وعيوب كل بديل من بدائل القرار.	3.34	0.995	5	متوسط
50	أحاول تحديد كفاءة كل بديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.	3.27	0.974	9	متوسط
51	احدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار.	3.20	0.961	13	متوسط
52	احدد إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.	3.26	0.918	10	متوسط
53	لدي المقدرة على معرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار ومعالجتها.	3.29	0.949	6	متوسط
54	اختار البديل الذي يتناسب مع الموارد المتاحة للمنظمة التي أعمل بها.	3.28	0.988	7	متوسط
55	استخدم التقنيات والأساليب الحديثة في اتخاذ القرار.	3.23	1.063	11	متوسط
56	أفكر عند اتخاذي للقرارات بنتائجها المستقبلية.	3.28	1.068	8	متوسط
57	متابعة مراحل تنفيذ القرار بالتعاون مع المرؤوسين	3.23	1.071	12	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.32**	**0.794**	-	متوسط

يتضح من معطيات الجدول السابق (8) أن متوسط إجابات المبحوثين نحو مستوى فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة المدن الصناعية ومؤسسة المناطق الحرة من وجهة نظر العاملين قد بلغ (3.32) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد جاءت الفقرة رقم (45) (استطيع تصنيف المشاكل التي تواجهني في المنظمة حسب أهميتها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55)، وجاءت الفقرة رقم (51) (احدد الزمن الذي



يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.20).

اختبار الفرضيات.

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤ 0.05) للعوامل التنظيمية بأبعادها مجتمعة ومنفردة(القوى الكامنة في الموقف الإداري ، الاتصالات الإدارية،التفويض واللامركزية الإدارية ونطاق التمكن) في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول رقم (9)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الأولى.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		49.899	5	9.980	*19.306	0.000
الخطأ	0.191	210.902	408	0.517		
الكلي		260.802	413			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05).

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (9) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الأولى، وان هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) للعوامل التنظيمية بأبعادها(القوى الكامنة في الموقف الإداري ، والاتصالات الإدارية ، والتفويض واللامركزية الإدارية ،ونطاق التمكن) في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (19.306) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α ≥0.05) كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد العوامل التنظيمية كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (19.1%) من التباين في المتغير التابع (فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية). ما سبق يقتضي رفض الفرضية الأولى بصورتها العدمية وقبول الفرضية التي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) للعوامل التنظيمية بأبعادها مجتمعة ومنفردة(القوى الكامنة في الموقف الإداري ،

الاتصالات الإدارية، التفويض،اللامركزية الإدارية ونطاق التمكن) في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العوامل التنظيمية في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات.

العوامل التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
القوى الكامنة في الموقف الإداري.	-0.288	0.075	-0.202	**-3.841***	**0.000**
الاتصالات الإدارية.	0.284	0.042	0.354	**6.721***	**0.000**
التفويض.	0.227	0.065	0.198	**3.500***	**0.001**
اللامركزية الإدارية	-0.006	0.060	-0.006	-.109	0.913
نطاق التمكن	-0.187	0.057	-0.165	**-3.279***	**0.001**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (10) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (القوى الكامنة في الموقف الإداري، الاتصالات الإدارية، التفويض ونطاق التمكن) ذات تأثير في المتغير التابع (فاعليّة عملية اتخاذ القرارات) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). في حين أن متغير اللامركزية الإدارية ليس له أثر ذو دلالة إحصائية في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات، اعتمادا على قيمة (t) المحسوبية البالغة (0.109) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.913$) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

مما سبق يقتضي ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد القوى الكامنة في الموقف الإداري في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية. مما يقتضي رفض الفرعية الأولى بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على : أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد القوى الكامنة في الموقف الإداري في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاتصالات الإدارية في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية. مما يقتضي رفض فرضية الدراسة

الفرعية الثانية بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على : أنــه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لبُعد الاتصالات الإدارية في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لبُعد التفويض في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية. مما يقتضي رفض فرضية الدراسة الفرعيــة الثالثة بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على : أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لبُعد التفويض في فاعليّــة عمليــة اتخاذ القرارات الإدارية.

4. عدم وجود أثر ذو دلالة إ حصائية عند مستوى (α≤0.05) لبُعــد اللامركزيــة الإدارية في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية. مما يقتضي قبول فرضـــية الدراسة الفرعية الرابعة بصورتها العدمية التي تنص على : أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لبُعد اللامركزية الإدارية فـــي فاعليّـــة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لبُعد نطاق الــتمكن فـــي فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية. مما يقتضي رفض فرضـــية الدراســـة الفرعية الخامسة بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على : أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لبُعدنطاق الــتمكن فـــي فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بدرجة فاعليّة عملية اتخاذ القرارات من خلال أبعاد العوامل التنظيمية.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاتصالات الإدارية	0.119	*3.351	0.001
القوى الكامنة في الموقف الإداري	0.155	*4.135	0.000
التفويض	0.169	*2.680	0.008
نطاق التمكن (الإشراف)	0.191	*7.474	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد العوامل التنظيمية في المتغير التابع (فاعليّة عملية اتخاذ القرارات)، يوضح الجدول رقم (11) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد الاتصالات الإدارية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (11.9%) من التباين في المتغير التابع ، تلاه بُعد القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي يفسر مع بُعد الاتصالات الإدارية ما مقداره (15.5%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد التفويض الذي يفسر مع متغيري (الاتصالات الإدارية والقوى الكامنة في الموقف الإداري) ما مقداره (16.9%) من التباين في المتغير التابع وأخيراً دخل بُعد نطاق التمكن (الإشراف) الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (19.1%) من التباين في المتغير التابع . ويشار هنا أن بعد اللامركزية الإدارية قد خرج من معادلة الانحدار وهذه دلالة على ضعف تأثيره على المتغير التابع.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) للعوامل البيئية بأبعادها مجتمعة ومنفردة (طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة ، انسجام القرار مع الصالح العام التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية ، النصوص التشريعية والتقدم التكنولوجي) في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الثانية.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		45.111	5	9.022		
الخطأ	0.173	215.691	408	0.529	17.066	0.000
الكلي		260.802	413			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (12) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الثانية، وان هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) للعوامل

البيئية بأبعادها(طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة ، انسجام القرار مع الصالح العام، التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية، النصوص التشريعية والتقدم التكنولوجي) في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (17.066) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05) كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد العوامل البيئية كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (17.3%) من التباين في المتغير التابع (فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية). مما سبق يقتضي رفض الفرضية الثانية بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلةالتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) للعوامل البيئية بأبعادها مجتمعة ومنفردة (طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة انسجام القرار مع الصالح العام ، التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية ، النصوص التشريعيةوالتقدم التكنولوجي) في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

جدول رقم (13)

نتائج تحلیل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العوامل البیئیة في فاعلیة عملیة اتخاذ القرارات.

العوامل التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة.	.122	.050	.118	***2.458**	**0.014**
انسجام القرار مع الصالح العام	.028	.046	.030	0.609	0.543
التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية	.041	.044	.045	0.919	0.359
النصوص التشريعية	-.077	.065	-.060	1.200	0.231
التقدم التكنولوجي	.323	.041	.380	***7.936**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة والتقدم التكنولوجي) ذات تأثير في المتغير التابع (فاعليّة عملية اتخاذ القرارات) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05). في حين أن متغيرات (انسجام القرار مع الصالح العام، التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية والنصوص التشريعية) ليس لها أثر ذو دلالة إحصائية في



فاعليّة عملية اتخاذ القرارات، اعتمادا على قيمة (t) المحسوبية البالغة وهي غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

مما سبق يقتضي ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية. مما يقتضي رفض الفرعية الأولى بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة في فاعليّة عمليه اتخاذ القرارات الإدارية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد انسجام القرار مع الصالح العام في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية. مما يقتضي قبول فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية التي تنص على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد انسجام القرار مع الصالح العام في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية. مما يقتضي قبول فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية التي تنص على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد النصوص التشريعية في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية. مما يقتضي قبول فرضية الدراسة الفرعية الرابعة بصورتها العدمية التي تنص على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد النصوص التشريعية في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التقدم التكنولوجي في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإداريةمما يقتضي رفض فر ضية الدراسة



الفرعية الخامسة بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تـنص علـى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لبُعد التقدم التكنولوجي في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بدرجة فاعليّة عملية اتخاذ القرارات من خلال أبعاد العوامل البيئية.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التقدم التكنولوجي	**0.153**	***2.770**	0.006
طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة	**0.173**	***8.632**	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعـدد التـدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النمـوذج الرياضي الذي يمثل أ ثر أبعاد العوامل البيئيةفي المتغير التابع (فاعليّة عملية اتخاذ القرارات)، يوضح الجدول رقم (14) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد التقدم التكنولوجي المرتبـة الأولـى وفـسر مـا مقـداره (15.3%) من التباين في المتغير التابع،تلاه بُعـد طبيعـة النظـام الـسياسي والاقتصادي في الدولة الذي يُفسر مع بُعد التقدم التكنولوجي ما مقداره (17.3%) من التباين في المتغير التابع . يشار هنا أن بقية العوامل لـم تـدخل فـي معادلـة الانحدار لضعف أثرها في المتغير التابع.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى (α≤0.05) لأثـر العوامل البيئية والتنظيمية في فاعليّة اتخاذ القـرارات الإداريـة تعـزى للمتغيـرات الشخصية والوظيفية (العمر، الحالة الاجتماعية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمـي ، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة).

1. الفروق لأثرالعوامل التنظيمية في فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (15)

تحليل التباين للكشف عن الفروق لأثر العوامل التنظيمية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	1.634	4	0.408	1.663	0.158
	داخل المجموعات	100.428	409	0.246		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	0.221	1	0.221	0.895	0.345
	داخل المجموعات	101.841	412	0.247		
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	0.031	1	0.031	0.126	0.723
	داخل المجموعات	102.031	412	0.248		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.296	3	0.432	1.758	0.155
	داخل المجموعات	100.766	410	0.246		
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	1.991	3	0.664	***2.720**	**0.044**
	داخل المجموعات	100.070	410	0.244		
سنوات الخدمة	بين المجموعات	0.408	4	0.102	0.411	0.801
	داخل المجموعات	101.654	409	0.249		

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من معطيات الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر لعوامل التنظيمية في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة) اعتمادا على عدم معنوية قيم (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود فروق في أثر العوامل التنظيمية في فاعليّة اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار شافييه للمقارنات البعدية، والجدول التالي يبين ذلك:



جدول رقم (16)

تحليل اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في أثر العوامل التنظيمية في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	إداري
مدير	3.86	-	**0.02**	**0.24**	***0.29**
مساعد مدير	3.84	-	-	**0.22**	***0.27**
رئيس قسم	3.62	-	-	-	**0.05**
إداري	3.57	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

تبين من معطيات الجدول (16) أن الفروق كانت لصالح فئة المدير البالغ متوسطه الحسابي (3.86) ومساعد المدير البالغ متوسطه الحسابي (3.84) على حساب فئة إداري البالغ متوسطه الحسابي (3.57) وقد بلغ فرق المتوسطات على التوالي (0.29، 0.27) وهو معنوي عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).

1. الفروق لأثر العوامل البيئية في فاعليّة اتخاذ القرارات الإدارية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (17)

تحليل التباين للكشف عن الفروق لأثر العوامل البيئية في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	1.431	4	0.358	1.424	0.225
	داخل المجموعات	102.797	409	0.251		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	0.056	1	0.056	0.220	0.640
	داخل المجموعات	104.173	412	0.253		
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	0.177	1	0.177	0.701	0.403
	داخل المجموعات	104.051	412	0.253		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.753	3	0.251	0.994	0.395
	داخل المجموعات	103.475	410	0.252		
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	0.778	3	0.259	1.028	0.380
	داخل المجموعات	103.450	410	0.252		
سنوات الخدمة	بين المجموعات	1.337	4	0.334	1.329	0.258
	داخل المجموعات	102.891	409	0.252		



يتضح من معطيات الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثـر العوامل البيئية في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغيرات (العمـر، الحالة الاجتماعية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسـنوات الخدمة) اعتمادا على عدم معنوية قيم (F) المحسوبة الظاهرة فـي الجـدول عنـد مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

2.4 مناقشة النتائج.

فيما يلي مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية:

1. إن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) قـد جاءت بدرجة مرتفعة، وأحتل بُعد القوى الكامنة في الموقف الإداري المرتبـة الأولى ويمكن تفسير ذلك إلى أن القرارات الصادرة عن الإدارة العليـا هـي قرارات أكثر شمولية، وأنها تأخذ بعين الاعتبار جميع القوى والاعتبارات التي تؤثر في الموقف الإداري المحيط بالمشكلة محل القرار ، هذا بالإضافة إلى أن الإدارة العليا تتبع المنهج العلمي في تحديد المشكلة وصنع القرار لحلها . تـلاه بُعد التفويض الإداري وهذا يمكن رده إلى أن الصلاحيات الممنوحة للموظفين كافية لاتخاذ القرارات في مجال العمل وفق ما يمليه عليها تقـدير ها للحـالات والمشاكل التي تواجهها ،حيث توافقـت هـذه النتيجـة مـع نتيجـة دراسـة (ناجي،2005) التي أظهرت أن هناك علاقة ايجابية دالة إحصائياً بـين فهـم الإداريين وممارستهم لتفويض السلطة من جهة وبين كفاءة اتخاذ القرار مـن جهة أخرى، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد اللامركزية الإداريـة حيـث كانـت تصورات المبحوثين بدرجة (مرتفعة) ويعزى ذلك إلى أن بعـض المـوظفين يتصرفون في حل بعض المشاكل الإدارية دون الرجوع إلى الإدارة العليا و هذا يدل على أن هناك استقلالية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية في المؤسـسات المبحوثة، حيث توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المنـديل، 2003) التـي أظهرت أن اتجاهات مفردات الدراسة نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات توفر بيئة عمل منسجمة لعملية اتخاذ القرارات وتسهم في التغلب على المعوقات التي



تحول دون فاعليّة القرارات الإدارية . يلي ذلك في المرتبة الرابعة بعد نطاق التمكن (الإشراف) حيث كانت تصورات المبحوثين بدرجة (مرتفعة) وهذا يمكن رده إلى أن نطاق الإشراف في المؤسسات المبحوثة مناسبا ويزيد من فاعلية اتخاذ القرارات، وأخيراً احتل المرتبة الأخيرة بُعد الاتصالات الإدارية حيث كانت تصورات العاملين (متوسطة) وهذا معناه أن هناك قنوات اتصال شبه مفتوحة بين الإدارة والعاملين كما أن هناك مشاركة من المرؤوسين في حل مشاكل العمل المطروحة، وتدل النتائج على أن أبعاد متغير العوامل التنظيمية قد توافرت في المؤسسات المبحوثة بدرجة متوسطة ومرتفعة.

2. أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (العوامل البيئية) قد جاءت مرتفعة، وأحتل بُعد النصوص التشريعية المرتبة الأولى وبدرجة (مرتفعة) ويرجع ذلك لمرونة التشريعات التي تعمل من خلالها المؤسسات المبحوثة والالتزام بها ، تلاه بُعد طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة وبدرجة (مرتفعة) ويرجعذلك إلى انسجام قرارات الإدارة في المؤسسات المبحوثة مع توجهات النظام السياسي والاقتصادي في الدولة، وجاء في المرتبة الثالثة وبدرجة (متوسطة) بُعد انسجام القرار مع الصالح العام وهذا يمكن رده إلى أن القرارات الصادرة عن المؤسسات المبحوثة تراعي مصلحتها ومصلحة عموم المواطنين، يلي ذلك في المرتبة الرابعة وبدرجة (متوسطة) بُعد التقدم التكنولوجي وهذا مردة إلى توافر وسائل التكنولوجيا في المؤسسات المبحوثة لأداء مهام عملها بسرعة ودقة متناهية، وحرصها على التواصل مع الجمهور والموظفين، حيث تطابقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الطراونة، 2003)، التي أشارت إلى وجود أثر مهم ذو دلاله إحصائية لأبعاد متغير جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات . وأيضا تطابقت مع نتائج دراسة (المحاسنة، 2005)، التي توصلت إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات. ولم تتطابق مع دراسة (البحيصي، 2005)،التي أشارت إلى عدم وجود ا ثر لتكنولوجيا على عملية اتخاذ القرارات في هذه الشركات المبحوثة. وأخيراً



احتل المرتبة الأخيرة بُعد التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية وبدرجة (متوسطة) حيث يتم مراعاة الـ قيم الدينية والتقاليد الاجتماعية في الأردن عند اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات المبحوثة بشكل متوسط ، حيث توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الجلال، 1993)، التي أظهرت أن العوامل الاجتماعية والثقافية تؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية وأن المصلحة العامة بالأخص تحظى بنصيب مرتفع في تأثيرها ومراعاتها عند اتخاذ القرارات الإدارية والأمنية. ولم تتطابق هذه النتيجة مع نتائج دراسة(بارسونز،2007) التي أشارت إلى أن العنصر الديني ليس له تأثير على أخلاقيات عملية اتخاذ القرارات عند الضباط البحريين في الأكاديمية البحرية للولايات المتحدة مما ينعكس ذلك على فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية . وتدل النتائج على أن أبعاد متغير العوامل البيئية قد توافرت في المؤسسات المبحوثة بدرجة متوسطة ومرتفعة.

3. إن متوسط إجابات المبحوثين مستوى فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة الصناعات الدفاعية ومؤسسة المناطق الحرة من وجهة نظر العاملين قد جاءت بدرجة متوسطة. إذ يتم مراعاة الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات من جانب الإدارة والموظفين في المؤسسات المبحوثة . حيث توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة(الطراونة، 2003) التي أشارت إلى إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد فاعليّة عملية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة.

4. إن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية مجتمعة بأبعادها (القوى الكامنة في الموقف الإداري ، والاتصالات الإدارية ، والتفويض واللامركزية الإدارية، ونطاق التمكن) في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية. كما توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات الفرعية (القوى الكامنة في الموقف الإداري، الاتصالات الإدارية، التفويض ونطاق التمكن) ذات تأثير في المتغير التابع (فاعليّة عملية اتخاذ القرارات) في حين إن متغير اللامركزية الإدارية ليس له أثر ذو دلالة إحصائية في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات، وقد يعود ذلك إلى حرفية الالتزام بالقوانين والتشريعات في بعض المواقف الإدارية التي تقلل من قدرة الموظفين وبعض المدراء على اتخاذ القرارات بشأن تلك المواقف.

5. إن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل البيئية مجتمعة بأبعادها (طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة ، انسجام القرار مع الصالح العام، التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية ، النصوص التشريعية، والتقدم التكنولوجي) في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية . كما توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات الفرعية (طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة والتقدم التكنولوجي) ذات تأثير في المتغير التابع (فاعليّة عملية اتخاذ القرارات) وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع نتيجة دراسة (المشرقي، 2004) التي توصلت إلى وجود اثر لتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات . في حين أن متغيرات (انسجام القرار مع الصالح العام، التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية والنصوص التشريعية) ليس لها أثر ذو دلالة إحصائية في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات ، وتختلف هذه النتيجة جزئيا مع نتيجة دراسة (الجلال، 1993) التي توصلت إلى أن المصلحة العامة تحظى بمستوى مرتفع في التأثير على اتخاذ القرارات الإدارية. ويرجع السبب في ذلك إلى أن النصوص التشريعية هي نصوص إلزامية لا يسع المؤسسات المبحوثة إلا الالتزام بها ، خاصة وان الحكومة تولي تلك المؤسسات اهتماما متزايدا لتشجيع جذب الاستثمار أولا ومن ثم ربط ذلك في المصلحة العامة لتحقيق الفائدة المرجوة من جذب الاستثمارات وبالأخص الأجنبية، هذا فضلا عن أن المؤسسات المبحوثة هي مؤسسات تعنى بالتقدم التكنولوجي لزيادة تسريع انجاز المعاملات المعروضة.

6. عدم وجود فروق دالة إحصائيا لأثر العوامل التنظيمية في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة) وهذا معناه تماثل وجهات نظر المبحوثين حول العوامل التنظيمية بغض النظر عن أعمارهم وحالاتهم الاجتماعية ونوعهم الاجتماعي ومؤهلاتهم العلمية وعدد سنوات الخدمة، ووجود فروق دالة إحصائيا لأثر العوامل التنظيمية في فاعليّة اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، وقد كانت الفروق لصالح المدراء ومساعدين المدراء على حساب الإداريين، وقد يكون سبب الاختلاف في وجهات النظر بين المدراء ومساعديهم و بين الإداريين إلى أن فئة المدراء والمساعدين هم أكثر قدرة من الإداريين على إبداء وجهات نظرهم حول العوامل التنظيمية هذا بالإضافة إلى قدراتهم الإدارية والعملية التي تفوق قدرات الإداريين.



7.عدم وجود فروق دالة إحصائيا لأثر العوامل البيئية في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة). وهذا معناه تماثل وجهات نظر المبحوثين حول العوامل البيئية بغض النظر عن أعمارهم وحالاتهم الاجتماعية ونوعهم الاجتماعي ومؤهلاتهم العلمية ومستوياتهم الوظيفية وعدد سنوات الخدمة.

3.4 التوصيات:

1. العمل على إيجاد قنوات مفتوحة للاتصالات الإدارية بين الموظفين في المستويات الإدارية كافة تساعد على تدفق وانسياب المعلومات بدقة وشمولية عالية، وإتباع أفضل واقصر القنوات الملائمة للاتصال ، والعمل على توفير جميع وسائل الاتصالات الإدارية الحديثة مما يساهم ذلك في مسايرة احدث التطورات في مجال تقنية المعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ قرارات إدارية أكثر فاعليّة.
2. تشجيع العاملين بالمؤسسات المبحوثة من فئة رؤساء الأقسام و الإداريين على تقديم ما لديهم من معلومات ، ومقترحات، ووجهات نظر إلى ألمديرين وبشكل مباشر قد تساعدهم في عملية اتخاذ قرارات إدارية أكثر فاعليّة.
3. نظراً لأن فئة الإداريين هي حجر الأساس في المؤسسات المبحوثة ، وعمود الارتكاز الذي تدور حوله عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، فان الباحث يوصي بتعزيز تفويض الصلاحيات لهذه الفئة حتى تساعد على تنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم على كيفية اتخاذ قرارات إدارية أكثر فاعليّة.
4. العمل على تعزيز أسلوب اللامركزية بحيث تعطى المدن الصناعية والمناطق الحرة الموزعة جغرافيا بين الأقاليم المختلفة في المملكة نوعا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية وخاصة التي تخدم الإقليم بذاته.
5. ضرورة الاهتمام برفع كفاءة الإداريين من المستويات الوسطى والدنيا على استخدام الحاسب الآلي وكيفية إدارة نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسات

المبحوثة لتحقيق الفائدة القصوى من استخدامها في توفير المعلومات والبيانات بالجودة والسرعة المطلوبة لمتخذي القرارات الإدارية.

6. يوصي الباحث بمرونة التشريعات التي تعمل من خلالها المؤسسات المبحوثة حتى يتسنى لمتخذي القرار اتخاذ قرارات أكثر فاعليّة.
7. تعزيز الاهتمام بالقيم الدينية والتقاليد الاجتماعية عند اتخاذ بعض القرارات الإدارية مما يساهم ذلك في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
8. العمل على توفير دورات تدريبية متخصصة لرؤساء الأقسام والإداريين على كيفية إتباع الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
9. ضرورة الاهتمام بالشبكة العنكبوتية (الانترنت) واستخدامها كوسيلة من وسائل الاتصالات الحديثة لما توفره من بيانات ومعلومات تساعد في عملية اتخاذ قرارات إدارية أكثر كفاءة وكذلك العمل على تجهيز عناصر كفوءه للتعامل معها.
10. العمل على جعل نطاق التمكن (الإشراف) لمتخذي القرارات في جميع المستويات الإدارية للمؤسسات المبحوثة مناسبا لحجم العمل المطلوب.

توصيات علمية.

1. الاهتمام بموضوع فاعليّة اتخاذ القرارات الإداريةفي المستقبل لأن القرارات تعتبر عديمة الجدوى إذا لم تحقق الهدف المرجو منها بفاعليّة عالية.
2. البحث في أثر العوامل الإنسانية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات والتي لم تتناولها الدراسة الحالية.



المراجـــع

أ. المراجع العربية:

أبو حميدي، ناديا (2005). "**أثر العوامل الإنسانية والبيئية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

آل مشبب، علي محمد. (2007). "**العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بمجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.

أيوب، ناديا. (1994). **نظرية القرارات الإدارية**، ط1، منشورات جامعة دمشق.

البحيصي، عصام. (2005). "تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال–دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني"، **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**، مجلد(4)، عدد(1)، ص ص155-177.

التهامي، حسين. (2008). **أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة**، ط1، عمان، الدار العالمية للنشر والتوزيع.

الجلال، عبد الرحمن. (1993). "**العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بتحديد الإستراتيجية الأمنية المستقبلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

جلدة، سليم بطرس. (2009). **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة**، ط1، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.

حجاحجة، علي خلف. (2004). **اتخاذ القرارات الإدارية**، ط1، عمان، دار قنديل للنشر والتوزيع.

حسين، فايز. (2008). **سيكولوجيا الإدارة العامة**، ط1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.



درة، عبد الباري والمدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم. (1994). **الإدارة الحديثة**، ط1، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.

درويش، إبراهيم، (1982). **الإدارة العامة في النظرية والممارسة**، القاهرة، الناشر دار النهضة العربية.

درويش، عبد الكريم وتكلا ليلى. (1980). **أصول الإدارة العامة**، ط6، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

الدهان، أميمه؛ سالم، فؤاد؛ رمضان، زياد؛ مخامرة، محسن. (2005). **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط8، عمان، مركز الكتاب الأردني.

الزعبي، خالد سماره. (1993). **القرار الإداري**، ط1، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.

زويلف، مهدي، اللوزي، سليمان. (1993). **"التنمية الإدارية والدول النامية"**، عمان ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

السبيعي، هزاع شبيب. (2003). **"دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

سعدون، شوكت. (2006). **القائد الديناميكي المنتج الفعال**. ،إربد ،المكتبة الوطنية.

شحادة، حلمي. (2006). **القرار النموذجي**، ط1،الكرك، مركز يزيد للنشر.

الطراونة، محمد سالم. (2003). **"أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي وفاعلية عملية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

طلحة، أحمد. (2008). **إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية**. ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

العامري، صالح،ألغالبي، طاهر. (2007). **الإدارة والإعمال**، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.



عبدالحليم، أحمد، عبابنه، رائد إسماعيل. (2007). "**دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن**" بحث منشور، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (6)، عدد(1)، ص ص 7-22.

عبدالغفار، ناديا. (1990). "**تأثير العوامل البيئية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال السعودية: دراسة تطبيقية على منظمتين من منظمات الأعمال السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض.

عبدالوهاب، محمد رفعت؛ عثمان، حسين. (2000). **أساسيات الإدارة العامة**، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية.

عبدالوهاب، علي محمد. (1982). **مقدمة في الإدارة**، معهد الإدارة العامة، ط1، الرياض، مطابع الفرزدق.

عبوي، زيد؛ حريز، سامي. (2006)، **مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

العتيبي، ضرار؛ الحواري، نضال؛ خريس، إبراهيم. (2007). **العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العزاوي، خليل. (2006). **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005). **إدارة الجودة الشاملة**، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عسكر، سمير أحمد. (1996). **أصول الإدارة**، ط1، دبي، دار القلم للنشر والتوزيع.

عشماوي، سعدالدين. (1992). **أسس الإدارة**، ط2، القاهرة، مكتبة عين شمس.

العضايلة، علي. (1997). **قراءات مختارة في القيادة الإدارية**، الأردن، مكتبة يزيد للطباعة والنشر.

العكيلي، عبدالعظيم. (1992). **مبادئ الإدارة العامة _ مدخل بيئي وسياسي**، الجامعة المفتوحة، ليبيا.

علاقي، مدني عبد القادر. (1996). **الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع، جدة.

العمري، طاهر حمدان. (2000). "**العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في الشرطة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الفرحان، أمل حمد، (2002)، **الإدارة العامة في الأردن بين النظرية والتجربة العملية**، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

فهمي، أبو زيد؛ عثمان، حسين. (2003). **الإدارة العامة**، ط1، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.

الفيصل، فيصل، (1991). "**العوامل المؤثرة على صناعة القرارات الإدارية وعلاقتها بأنماط المشروعات العامة: دراسة ميدانية على عينة من المشروعات العامة بالمدينة الصناعية بالجيل**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

القحطاني، عوض. (1996). "**دور المعلومات والاتصالات في عملية اتخاذ القرارات**"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

القريوتي، محمد قاسم. (2006). "**مقدمة في الإدارة العامة**"، ط1، عمان، وائل للنشر والتوزيع.

الكبيسي، عامر. (1975). "**الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**"، ط2، بغداد، دار الحرية للنشر.

الكبيسي، عامر. (1982). **المعوقات الإدارية في الدول النامية والطريق إلى حلها**، مجلة العلوم الإدارية، مجلد(1)، عدد (3)، ص ص 19-37.

كنعان، نواف. (2003). **أصول الإدارة**، ط3، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.



كنعان، نواف. (2006). **اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق**، ط4، الرياض، مطابع الفرزدق.

الماضي، مساعد. (1996). "**معوقات الاتصال الإداري وانعكاساته على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

المحاسنة، محمد عبد الرحيم. (2005). "**اثر كفاءة نظم المعلومات في فاعليّة عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية**"، المجلة الأردنية في إدارة الإعمال، المجلد (1)، العدد (1)، ص ص23-44.

محمود، منال طلعت. (2003). **أساسيات في علم الإدارة**، ط1، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر.

مشرقي، حسن، (2004)، "**دور تكنولوجيا المعلومات في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات**"، **الإداري**، السنة (26)، عدد (97)، يونيو، سلطنة عمان، ص ص56-77.

المنديل، خالد بن فيحان. (2003). "**المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

مهنا، محمد نصر. (2005). **تحديث في الإدارة العامة والمحلية**، ط1، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر.

ناجي، بسام. (2005). "**درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن**". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمان.

النمر، سعود محمد ومحمود محمد فتحي وآخرون. (1997). **الإدارة العامة: الأسس والوظائف**، ط4، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.

هواري، سيد محمد. (1975). **المدير الفعّال**، ط1، القاهرة، مكتبة عين شمس للنشر.

هواري، سيد محمد. (1994). **الإدارة الأصول والأسس العلمية**، ط10، القاهرة، مكتبة عين شمس.

هواري، سيد محمد. (1997). اتخاذ **القرارات: تحليل المنهج العلمي مع الاهتمام بالتفكير ألابتكاري**، ط1، القاهرة، مكتبة عين شمس للتوزيع.

ياغي، محمد عبدالفتاح. (2005). **اتخاذ القرارات التنظيمية**، ط2، عمان، مركز احمد ياسين للنشر.

ب. المراجع الأجنبية:

Abraham, L. & Rod. E, (2004). **The Factors Affecting Ethical Decision Making Of financial Portfolio Managers**. Available: https://www97.griffith.edu.au/govnet/tiki/tiki-download_file.php

Appleby, Robert C. (1981). **Modern Business Administration**. 3rd Edition, London: Pitman Books Limited.

Bose, Chandra, (2002), **Principles of Management and Administration**, New Delhi: Printice -Hall of India

Daft, Ricard., (2000), **Management**. Frthworth: The Dryden Press.Pp.564-95

Dale, Ernest. (1973). **Management: Theory and Practice**, 3ed Edition, New York: McGraw-Hill Book Company.

Drucker P.,(1965), **The practice of Management**, London: Murecurry Books.

Frederickson, H. George. (1999). "Comparing the Reinventing Government Movement with the New Public Administration". **In Public Administration Review**. Vol. (56), No.(3). Pp 230-310.

Gilmoer. A (1996), **The Impact of Organizational Factors on Management Decision Making, Strategic Change**, Vol (5), No(3), pp:334-35.

Koontz H, & O'Donnell C.,(2000), **Principles of Management**, Mc Graw-Hill Co., U.S.A.



Parsons, Kurt R (2007). **A Study of Religious Faith and the Ethical Decision Making Process, Un published Master's thesis**, Naval Postgraduate School Monterey CA.

Lizárraga, & Maria L. Sang de Acedo (2007), "Factors that affect decision making: gender and age differences", **International Journal of Psychology and Psychological Therapy**, Vol.(7), No. (3),PP 381-391.

Ralston, Gustafson, Terpstra, Holt, Fanny, Cheung and Barbara A Ribbens (2005). The Impact Of Managerial Valueson Decision Making Behavior's Comparison Of Thunitedstates And Hong Kong, **Asia Pacific Journal of Management**. Vol.(8), No. (4),PP 240-245.

Robbins, Stephen P. (1976). **Training in Interpersonal Skill: Tips Managing People at Work**, Eaglewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. Inc

Rogers, D. S. and Grassi, M. M. (1988): **Retailing: New Perspectives**.2ed Ed. The Dryden Press, New York.

Settle, Allen & Allen, K. (1980). **American Public Administration: Concepts and Cases**. Palo Alto. CA: Mayfield. Pub Company.



ملحق (أ)

استبانة الدراسة



ملحق (أ)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الموظفة، وأخي الموظف المحترمين

السلام عليـــكم ورحمـــة الله وبركاتـــه

تهدف هذه الاستبانة إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية والبيئية على فاعليّـة اتخـاذ القـرارات الإدارية، لذا يرجى الإجابة عن جميع الفقرات بكل دقة ووضوح، وبمنتهى الشفافية مع شـكري وتقديري لتعاونكم.

علما بأن نتائج هذه الدراسة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

البـاحـــث

سمير طه الذنيبات

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة: (√) بمحاذاة كل مربع يتفق مع حالتك الشخصية:

1. العمر:

□ 30 سنة فاقل　　□31 – 36 سنة　　□37 - 42 سنة

□43 - 48 سنة　　□ 49 سنة فأكثر

2. الحالة الاجتماعية:

□ أعزب　　□ متـــزوج

3. النوع الاجتماعي:

□ ذكر　　□ أنثى

4. المؤهل التعليمي:

□ ثانوي　　□ دبلوم متوسط　　□ بكالوريوس　　□ دراسات عليـــا

5. المسمى الوظيفي:

□ مدير　　□ مساعد مدير　　□ رئيس قسم　　□ إداري

6. عدد سنوات الخدمة:

□ 6 سنوات فأقل □7 - 12 سنة □ 13-18 سنه □ 19–24 سنة □25 سنه فأكثر

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (√) بمحاذاة كل مربع يتفق مع رأيك

العامل المستقل الأول: العوامل التنظيمية

الرقم	الفقـــــــــرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	البعد الأول: القوى الكامنة في الموقف الإداري					
1	تتعدد المستويات الإدارية في المنظمة التي اعمل فيها.					
2	القرارات التي تصدر من الإدارة العليا هي أكثر شمولية.					
3	تزيد التعليمات التي تصدرها الإدارة العليا من جودة عملية اتخاذ القرارات.					
4	يواجه الموظفون ضغوطات عمل داخلية وخارجية.					
5	يُستخدَم المنهج العلمي لتحديد المشكلة موضع القرار.					
6	يصعب التعرف على طبيعة المشكلة محل القرار في المنظمة التي اعمل فيها.					
7	تتطلب خطوات اتخاذ القرارات الإستراتيجية معلومات أكثر دقة وشمولية.					
8	يكفي الوقت لحل مشاكل العمل الإدارية في المنظمة التي اعمل فيها.					
	البعد الثاني: الاتصالات الإدارية					
9	هناك قنوات اتصال مفتوحة بين المدير والمروؤسين.					
10	يشجع المدير المرؤوسين على تقديم ما لديهم من معلومات مطلوبة.					
11	اطلع على مقترحات ووجهات نظر المرؤوسين في حل المشكلة المطروحة.					
12	يعمل المدير على إزالة كل العوائق التنظيمية التي تواجه عملية الاتصال.					
	البعد الثالث: التفويض الإداري					
13	تعتبر الصلاحيات المفوضة لي كافية لاتخاذ قرار سليم في مجال عملي.					
14	يفوض رؤسائي بعض صلاحياتهم لي لتسهيل اتخاذ القرارات.					
15	يزيد تفويض الصلاحيات من قدرة المروؤسين على اتخاذ قرارات فعّالة.					
16	يساعد تفويض الصلاحيات على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات.					
	البعد الرابع: اللامركزية الإدارية					
17	يتم التصرف في بعض المشاكل الإدارية دون الرجوع إلى الإدارة العليا.					
18	هناك استقلالية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية في المنظمة التي اعمل فيها.					
19	تساعد حرية التصرف المتاحة في اتخاذ القرارات على اتخاذ قرارات فعّالة.					
20	حرص المدير على الانفراد باتخاذ القرارات يضعّف من فاعليّتها.					
	البعد الخامس: نطاق التمكن(الإشراف)					
21	حجم القوى العاملة في نطاق إدارتي الرسمية مناسب.					
22	اتساع نطاق التمكن والإشراف يقلل من سرعة اتخاذ القرارات.					
23	اتساع نطاق التمكن والإشراف يجعل المدير غير قادر على تخصيص الكثير مـن الوقت والجهد اللازمين لاتخاذ القرارات.					
24	اتساع نطاق الإشرافيقلل من تعدد المستويات الإدارية ويزيد من فاعليّـة اتخـاذ القرار.					

العامل المستقل الثاني: العوامل البيئية

الرقم	الفقـــــــــرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	البعد الأول: طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة					
25	عدم استقرار الأنظمة السياسية يؤثر في فاعليّة اتخاذ منظمتي للقرارات الإدارية.					
26	القيود التي يفرضها النظام السياسي توجه قرار منظمتي لينسجم مع فلسفة النظام.					
27	ينسجم قرار منظمتي مع الاتجاه الاقتصادي المعتمد في الدولة.					
28	يتأثر قرار منظمتي بتوفر الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذه.					
	البعد الثاني: انسجام القرار مع الصالح العام					
29	يراعي القرار تحقيق أهداف عموم المواطنين.					
30	تتاح الفرصة أمام المتأثرين بالقرار لإبداء رأيهم حول القرار.					
31	يراعي متخذ القرار التوازن بين مصلحة المنظمة التي أعمل فيها والمصلحة العامة.					
32	قرارات منظمتي تدرس بعناية لتحقيق التوازن ما أمكن بين مطالب مختلف فئات المواطنين.					
	البعد الثالث: التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية					
33	تتأثر قرارات منظمتي بالعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة.					
34	تلتزم منظمتي في مساعدة السكان في المنطقة التي أقطنها.					
35	تتأثر قرارات منظمتي في القيم الدينية.					
36	تتأثر قرارات منظمتي في الضغوط العشائرية.					
	البعد الرابع: النصوص التشريعية					
37	مرونة التشريعات التي تعمل من خلالها المنظمة.					
38	التزم بالتشريعات التي تعمل من خلالها المنظمة عند اتخاذ القرار.					
39	لا يتأثر قراري بالتغيرات والتعديلات السريعة والمفاجئة في التشريعات الخاصة بالمنظمة.					
40	الالتزام بقواعد الشكل والإجراءات تجنب متخذ القرار مواطن التسرع والخطأ.					
	البعد الخامس: التقدم التكنولوجي					
41	توفر منظمتي الأجهزة اللازمة لاتخاذ قرار فعّال.					
42	استعين بوسائل التكنولوجيا المتوفرة عند اتخاذ بعض القرارات.					
43	الشبكة الداخلية في المنظمة التي اعمل بها تمكنني من التواصل مع الآخرين وتسهل عملية جمع المعلومات الخاصة بالقرار.					
44	المنظمة التي اعمل بها تهتم بتنمية المقدرة على استخدام الحواسيب.					



القسم الثالث: الفقرات المتعلقة بفاعليّة عملية اتخاذ القرار

الرقم	الفقـــــــــــــرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
45	استطيع تصنيف المشاكل التي تواجهني في المنظمة حسب أهميتها.					
46	استطيع التمييز بين أعراض المشكلة وأسبابها.					
47	أحاول تصنيف المشاكل التي تواجهني في المنظمة حسب طبيعتها.					
48	استطيع تحديد العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة.					
49	استطيع تحديد مزايا وعيوب كل بديل من بدائل القرار.					
50	أحاول تحديد كفاءة كل بديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.					
51	احدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار.					
52	احدد إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.					
53	لدي المقدرة على معرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار ومعالجتها.					
54	اختار البديل الذي يتناسب مع الموارد المتاحة للمنظمة التي أعمل بها.					
55	استخدم التقنيات والأساليب الحديثة في اتخاذ القرار.					
56	أفكر عند اتخاذي للقرارات بنتائجها المستقبلية.					
57	متابعة مراحل تنفيذ القرار بالتعاون مع المرؤوسين.					

السيـــــرة الذاتيـــــة

- **الاسم:** سمير طه دميثان الذنيبات.
- **الكلية:** إدارة الأعمال.
- **التخصص:** الإدارة العامة.
- **السنة:** 2010م.
- **العنوان البريدي:** المملكة الأردنية الهاشمية/ الكرك/ الجديدة.
- **الهاتف الأرضي:** -
- **الهاتف النقال:** 0799344425
- **الفاكس:** -
- **البريد الإلكتروني:** -